

Outliers



The Story of Success

Malcolm Gladwell

#1 bestselling author of *The Tipping Point* and *Blink*

مقدمة

لغز Roseto

"هؤلاء الناس كانوا يموتون من العمر القديم. هذا كل شيء."

out · li · er \ -، l () r \ noun 1: شيء يقع بعيدًا عن جسم رئيسي أو مرتبط به أو مصنف بشكل مختلف عنه 2: ملاحظة إحصائية تختلف بشكل ملحوظ في القيمة عن غيرها من العينة

نسخه مترجمه بالغه العربيه

تقع Roseto Valfortore على بعد مائة ميل جنوب شرق روما في سفوح Apennine في مقاطعة Foggia الإيطالية. على غرار قرى العصور الوسطى ، تم تنظيم المدينة حول ساحة مركزية كبيرة. يواجه قصر Palazzo Marchesale ، قصر عائلة Saggese ، الذي كان في يوم من الأيام مالك الأرض العظيم لتلك الأجزاء. يؤدي ممر مقنطر إلى أحد الجانبين إلى كنيسة ، مادونا ديل كارمين -سيدة جبل كارمين. تمتد الدرجات الحجرية الضيقة إلى أعلى التل ، وتحيط بها منازل حجرية متقاربة من طابقين مع أسقف من القرميد الأحمر.

لعدة قرون ، عمل البايساني في روزيتو في محاجر الرخام في التلال المحيطة ، أو يزرع الحقول في الوادي المدرج أدناه ، ويمشي أربعة وخمسة أميال أسفل الجبل في الصباح ثم يقوم برحلة طويلة إلى أعلى التل ليلاً . كانت الحياة صعبة. كان سكان المدينة بالكاد يعرفون القراءة والكتابة وفقراء يائسين وبدون أمل كبير في التحسن الاقتصادي حتى وصلت كلمة روزيتو في نهاية القرن التاسع عشر إلى أرض الفرص عبر المحيط.

في كانون الثاني (يناير) ، 1882 أبحرت مجموعة من 11 روسيتان -عشرة رجال وصبي واحد -إلى نيويورك.
أمضوا ليلتهم الأولى في أمريكا ينامون على أرضية حانة في شارع مولبيري ، في ليتل إيتالي في مانهاتن. ثم غامروا بالغرب ، ووجدوا في النهاية وظائف في مقلع للأردواز على بعد تسعين ميلاً إلى الغرب من المدينة بالقرب من بلدة بانجور ، بنسلفانيا. في العام التالي ، غادر خمسة عشر روسيتان إيطاليا متجهين إلى أمريكا ، وانتهى الأمر بالعديد من أعضاء تلك المجموعة في بانجور أيضًا ، وانضموا إلى مواطنيهم في مقلع الأردواز. هؤلاء المهاجرون ، بدورهم ، أرسلوا كلمة إلى روزيتو حول الوعد بالعالم الجديد ، وسرعان ما قامت مجموعة واحدة تلو الأخرى بتعبئة حقائبهم وتوجهوا إلى بنسلفانيا ، حتى أصبح التدفق الأولي للمهاجرين فيضانًا. في عام 1894 وحده ، تقدم نحو ١٢٠٠ من سكان روزيتان بطلبات للحصول على جوازات سفر إلى أمريكا ، تاركين شوارع بأكملها في قريتهم القديمة مهجورة.

بدأ Rosetans في شراء أرض على منحدر تل صخري متصل ببانجور من خلال مسار عربة واجن شديد الانحدار. قاموا ببناء منازل حجرية متقاربة من طابقين مع أسقف من حجر الأردواز على شوارع ضيقة تمتد صعودًا وهبوطًا على جانب التل. قاموا ببناء كنيسة وأطلقوا عليها اسم سيدة جبل الكرمل وأطلقوا عليها اسم الشارع الرئيسي الذي كان قائماً فيه ، شارع غاريبالدي ، على اسم البطل العظيم لتوحيد إيطاليا. في البداية ، أطلقوا على بلدتهم اسم إيطاليا الجديدة. لكنهم سرعان ما قاموا بتغييره إلى Roseto ، والذي بدا مناسبًا فقط نظرًا لأن جميعهم تقريبًا جاءوا من نفس القرية في إيطاليا.

في عام 1896 ، تولى كاهن شاب ديناميكي اسمه الأب باسكوال دي نيسكو رئاسة سيدة جبل الكرمل. أقام دي نيسكو جمعيات روحية ونظم مهرجانات. وشجع سكان المدينة على تطهير الأرض وزراعة البصل والفاصوليا والبطاطس والبطيخ وأشجار الفاكهة في الساحات الخلفية الطويلة خلف منازلهم. أعطى البذور والبصيلات. عادت المدينة إلى الحياة. بدأ Rosetans في تربية الخنازير في ساحات منازلهم الخلفية وزراعة العنب من أجل النبيذ محلي الصنع. تم بناء مدارس وحديقة ودير ومقبرة. تم افتتاح المتاجر الصغيرة والمخابز والمطاعم والبارات على طول شارع Garibaldi. نشأ أكثر من عشرة مصانع لصنع البلوزات لتجارة الملابس.

كانت بانجور المجاورة إلى حد كبير ويلزية وإنجليزية ، وكانت البلدة التالية أكثر من ألمانيا ، مما يعني -نظرًا للعلاقات المتقطعة بين الإنجليز والألمان والإيطاليين في تلك السنوات -أن روزيتو بقيت بصرامة من أجل روسيتانز. إذا كنت قد تجولت في شوارع روزيتو في ولاية بنسلفانيا في العقود القليلة الأولى بعد عام 1900 ، فستسمع الإيطالية فقط ، وليس أي إيطالي فقط ، ولكن اللهجة الفوغية الجنوبية الدقيقة التي تحدث في روزيتو الإيطالية. كان روزيتو ، بنسلفانيا ، عالمه الصغير الذي يتمتع بالاكتفاء الذاتي -وكل ذلك غير معروف من قبل المجتمع من حوله -وربما بقي كذلك لولا رجل يُدعى ستيوارت وولف.

كان وولف طبيبا. درس الهضم والمعدة ودرّس في كلية الطب بجامعة أوكلاهوما. لقد أمضى الصيف في مزرعة في -روزيتو -على الرغم من أن هذا بالطبع لم يكن يعني الكثير ، نظرًا لأن روزيتو كانت في عالمها الخاص لدرجة أنه كان من الممكن العيش في البلدة المجاورة ولا تعرف الكثير أبدًا حوله. قال وولف بعد سنوات في مقابلة: "في إحدى المرات التي كنا فيها هناك في الصيف -كان ذلك في أواخر الخمسينيات دعيت لإلقاء محاضرة في الجمعية الطبية المحلية". "بعد انتهاء الحديث ، دعاني أحد الأطباء المحليين لتناول الجعة. وبينما كنا نتناول مشروبًا ، قال ، "'أتعلم ، أنا أمارس الرياضة منذ سبعة عشر عامًا. لدي مرضى من جميع أنحاء العالم ، ونادراً ما أجد أي شخص من روزيتو تحت سن الخامسة والستين مصاباً بأمراض القلب.

فوجئ وولف. كان هذا في الخمسينيات من القرن الماضي ، أي قبل سنوات من ظهور الأدوية الخافضة للكوليسترول والتدابير الصارمة للوقاية من أمراض القلب. كانت النوبات القلبية وباء في الولايات المتحدة. كانوا السبب الرئيسي للوفاة بين الرجال دون سن الخامسة والستين. قال الحس السليم إنه كان من المستحيل أن تكون طبيباً ولا ترى أمراض القلب.

قرر وولف التحقيق. حشد دعم بعض طلابه وزملائه من أوكلاهوما. لقد جمعوا شهادات الوفاة من سكان البلدة ، التي تعود إلى سنوات عديدة قدر الإمكان. قاموا بتحليل سجلات الأطباء. أخذوا التاريخ الطبي وأنشأوا سلاسل الأنساب العائلية. قال وولف: "لقد انشغلنا". قررنا إجراء دراسة أولية. بدأنا في عام تسعة عشر وواحد وستين. قال العمدة ، "كل أخواتي سيساعدونك". كان لديه أربع شقيقات. قال ، "يمكنك الحصول على غرفة مجلس المدينة." قلت ، "أين ستعقد اجتماعات المجلس؟" قال: "حسنًا ، سنؤجلها لفترة". السيدات ستجلب لنا الغداء. كان لدينا أكشاك صغيرة حيث يمكننا أخذ الدم وإجراء تخطيط كهربية القلب. مكثنا هناك لمدة أربعة أسابيع. ثم تحدثت مع السلطات. أعطونا المدرسة لفصل الصيف. لقد دعونا جميع سكان روسيتو للاختبار ."

كانت النتائج مذهلة. في روزيتو ، لم يمت أي شخص دون الخامسة والخمسين من العمر بسبب نوبة قلبية أو ظهرت عليه أي علامات لأمراض القلب. بالنسبة للرجال الذين تزيد أعمارهم عن خمسة وستين عامًا ، كان معدل الوفيات بسبب أمراض القلب في روزيتو نصف مثيله في الولايات المتحدة ككل تقريبًا. في الواقع ، كان معدل الوفيات من جميع الأسباب في روزيتو أقل بنسبة 30 إلى 35 في المائة مما كان متوقعًا.

أحضر وولف صديقًا له ، وهو عالم اجتماع من أوكلاهوما يُدعى جون برون ، لمساعدته. يتذكر برون: "لقد وظفت طلاب الطب وطلاب الدراسات العليا في علم الاجتماع كمحاورين ، وفي روزيتو ذهبنا من منزل إلى منزل وتحدثنا مع كل شخص يبلغ من العمر واحدًا وعشرين عامًا وأكثر". حدث هذا منذ أكثر من خمسين عامًا ، لكن برون ما زال يشعر بالدهشة في صوته وهو يصف ما وجدوه. لم يكن هناك انتحار ، ولا إدمان على الكحول ، ولا إدمان للمخدرات ، وجرائم قليلة للغاية. لم يكن لديهم أي شخص على الرفاهية. ثم نظرنا إلى القرحة الهضمية. لم يكن لديهم أي من هؤلاء أيضًا. هؤلاء الناس كانوا يموتون من الشيخوخة. هذا كل شيء."

كان لمهنة وولف اسم لمكان مثل - Roseto مكان يقع خارج التجربة اليومية ، حيث لا تنطبق القواعد العادية. كانت روزيتو خارجة عن المألوف.

كان أول تفكير لـ Wolf هو أن Rosetans يجب أن يكون قد تمسك ببعض الممارسات الغذائية من العالم القديم التي تجعلهم أكثر صحة من غيرهم من الأمريكيين. لكنه سرعان ما أدرك أن هذا لم يكن صحيحًا. كان Rosetans يطبخون مع شحم الخنزير بدلاً من زيت الزيتون الأكثر صحة الذي استخدموه في إيطاليا. كانت البيتزا في إيطاليا عبارة عن قشرة رقيقة تحتوي على الملح والزيت وربما بعض الطماطم أو الأنشوجة أو البصل.

كانت البيتزا في ولاية بنسلفانيا عبارة عن عجينة خبز بالإضافة إلى النقانق والبيبروني والسلامي ولحم الخنزير وأحيانًا البيض.
كانت الحلويات مثل البسكوتي والطرالي محجوزة لعيد الميلاد وعيد الفصح ؛ في Roseto كانوا يؤكلون على مدار السنة. عندما قام وولف بتحليل أخصائيو التغذية عادات الأكل النموذجية لـ Rosetan ، وجدوا أن 41٪ من سعراتهم الحرارية جاءت من الدهون. ولم تكن هذه المدينة التي استيقظ فيها الناس عند الفجر لممارسة اليوجا والركض بسرعة ستة أميال. كان تدخين سكان بنسلفانيا روزيتان بكثرة وكان الكثير منهم يعانون من السمنة.

إذا لم يفسر النظام الغذائي والتمارين الرياضية النتائج ، فماذا عن الجينات؟ كانت عائلة Rosetans مجموعة متماسكة من نفس المنطقة في إيطاليا ، وكان فكر وولف التالي هو التساؤل عما إذا كانوا من مجموعة قوية بشكل خاص تحميهم من الأمراض. لذلك قام بتعقب أقارب عائلة Rosetans الذين كانوا يعيشون في أجزاء أخرى من الولايات المتحدة لمعرفة ما إذا كانوا يتشاركون نفس الصحة الجيدة الرائعة مثل أبناء عمومتهم في ولاية بنسلفانيا. لم يفعلوا.

ثم نظر إلى المنطقة التي يعيش فيها الروشتون. هل كان من الممكن أن يكون هناك شيء ما عن العيش في سفوح جبال بنسلفانيا الشرقية كان مفيدًا لصحتهم؟ أقرب بلدتين إلى روسيتو هما بانجور ، التي كانت أسفل التل ، والناصرة ، على بعد أميال قليلة. كان كلاهما بنفس حجم Roseto ، وكلاهما كان مأهولًا بنفس النوع من المهاجرين الأوروبيين المجتهدين. قام الذئب بتمشيط السجلات الطبية في كلتا المدينتين. بالنسبة للرجال الذين تزيد أعمارهم عن خمسة وستين عامًا ، كانت معدلات الوفيات بسبب أمراض القلب في الناصرة وبانجور ثلاثة أضعاف معدل الوفيات في روزيتو. طريق مسدود آخر.

ما بدأ وولف يدركه هو أن سر Roseto لم يكن النظام الغذائي أو التمارين الرياضية أو الجينات أو المكان. كان يجب أن تكون Roseto نفسها. بينما كان برون وولف يتجولان في المدينة ، اكتشفوا السبب.
لقد نظروا في كيفية زيارة Rosetans لبعضهم البعض ، والتوقف عن الدردشة باللغة الإيطالية في الشارع ، على سبيل المثال ، أو الطبخ لبعضهم البعض في ساحات منازلهم الخلفية. تعرفوا على عشائر الأسرة الممتدة التي تشكل أساس البنية الاجتماعية للمدينة. لقد رأوا عدد المنازل التي يعيش فيها ثلاثة أجيال تحت سقف واحد ، ومدى الاحترام الذي يحظى به الأجداد. ذهبوا لحضور القداس في سيدة جبل الكرمل ورأوا تأثير الكنيسة الموحّد والمهدئ.
أحصوا 22 منظمة مدنية منفصلة في بلدة يقل عدد سكانها بقليل عن ألفي نسمة. لقد التقطوا روح المساواة الخاصة للمجتمع ، والتي ثبطت الأثرياء من التباهي بنجاحهم وساعدت الفاشلين على إخفاء إخفاقاتهم.

في زرع الثقافة البيزانية في جنوب إيطاليا إلى تلال شرق بنسلفانيا ، أنشأ الروزيتيون بنية اجتماعية وقائية قوية قادرة على عزلهم عن ضغوط العالم الحديث. كان Rosetans يتمتعون بصحة جيدة بسبب المكان الذي أتوا منه ، بسبب العالم الذي خلقوه لأنفسهم في بلدتهم الصغيرة في التلال.

"أتذكر ذهابي إلى Roseto لأول مرة ، وسترى وجبات عائلية من ثلاثة أجيال ، وجميع المخابز ، والأشخاص الذين يسيرون في الشارع ، ويجلسون على شرفاتهم يتحدثون مع بعضهم البعض ، ومطاحن البلوزات حيث قال برون: "عملوا أثناء النهار ، بينما كان الرجال يعملون في محاجر الإردواز". "كان ساحرًا."

عندما قدم Bruhn and Wolf لأول مرة نتائجهم إلى المجتمع الطبي ، يمكنك تخيل

نوع من الشك الذي واجهوه. ذهبوا إلى مؤتمرات حيث كان أقرانهم يقدمون صفوفًا طويلة من البيانات مصفوفة في ا
النوع من الجينات أو هذا النوع من العمليات الفسيولوجية ، وكانوا هم أنفسهم يتحدثون بدلاً من ذلك عن الفوائد الغامضة والسحرية للأشخاص الذين يتوقفون عن التحدث إلى أحدهم. آخر في الشارع وله ثلاثة أجيال تحت سقف واحد.

قالت الحكمة التقليدية في ذلك الوقت إن العيش حياة طويلة يعتمد إلى حد كبير على هويتنا -أي جيناتنا. كان يعتمد على القرارات التي اتخذناها -على ما اخترناه لتناول الطعام ، ومدى اختيارنا لممارسة الرياضة ، ومدى فعالية تعاملنا مع النظام الطبي. لم يعتاد أحد على التفكير في الصحة من منظور المجتمع.

كان على وولف وبرون إقناع المؤسسة الطبية بالتفكير في الصحة والنوبات القلبية بطريقة جديدة تمامًا: كان عليهم حملهم على إدراك أنهم لن يكونوا قادرين على فهم سبب تمتع شخص ما بصحة جيدة إذا كان كل ما فعلوه هو التفكير في اختيارات الفرد الشخصية أو أفعاله في عزلة. كان عليهم أن ينظروا إلى ما وراء الفرد. كان عليهم أن يفهموا الثقافة التي كان جزءًا منها ، ومن هم أصدقاؤهم وعائلاتهم ، والمدينة التي أتت منها عائلاتهم. كان عليهم أن يقدروا فكرة أن قيم العالم الذي نعيش فيه والأشخاص الذين نحيط أنفسنا بهم لها تأثير عميق على هويتنا.

في القيم المتطرفة ، أريد أن أفعل لفهمنا للنجاح ما فعله ستيوارت وولف من أجلنا
فهم الصحة.

الجزء الأول

فرصة

ماثيو إيف إلخ

"بالنسبة للجميع ، يجب أن يُعطى هذا الأمر ، وأن يكون لديه وفرة. لكن من منه لا يجب أن تؤخذ هذه القبضة بعيدًا حتى تلك التي يرضعها - ."ماثيو 25:29

1.

في أحد أيام الربيع الدافئة في مايو من عام ، 2007التقى ميديسن هات تايجرز وفانكوفر جاينتس في بطولة كأس ميموريال للهوكي في فانكوفر ، كولومبيا البريطانية. كان النمور والعمالقة أفضل فريقين في دوري الهوكي الكندي ، والذي يعد بدوره أرقى دوري هوكي للناشئين في العالم. كان هؤلاء هم نجوم الرياضة في المستقبل -سبعة عشر وثمانية عشر وتسعة عشر عامًا كانوا يتزلجون ويطلقون كرات الصولجان منذ أن كانوا بالكاد أكثر من مجرد أطفال صغار.

تم بث المباراة على التلفزيون الوطني الكندي. في أعلى وأسفل شوارع وسط مدينة فانكوفر ، علقت لافتات كأس النصب التذكاري من أعمدة الإنارة. كانت الساحة ممتلئة. تم وضع سجادة حمراء طويلة على الجليد ، وقدم المذيع الشخصيات البارزة في اللعبة. جاء أولاً رئيس وزراء كولومبيا البريطانية ، جوردون كامبل. ثم ، وسط تصفيق صاخب ، خرج جوردي هاو ، أحد أساطير اللعبة. صاح المذيع: "سيداتي وسادتي". "السيد. الهوكي! "

على مدار الستين دقيقة التالية ، لعب الفريقان هوكيًا مفعمًا بالحيوية والعدوانية. سجل فانكوفر الهدف الأول ، في وقت مبكر من الشوط الثاني ، على ارتداد ماريو بليزناك. في وقت متأخر من الشوط الثاني ، جاء دور مديسين هات ، حيث أطلق قائد التهديف في الفريق ، دارين هيلم ، تسديدة سريعة في مرمى حارس فانكوفر ، تايسون سيكسسميث. ردت فانكوفر في الشوط الثالث ، محققة الهدف الحاسم في المباراة ، وبعد ذلك ، عندما سحب ميديسن هات حارس مرمها في حالة يأس ، سجل فانكوفر هدفاً ثالثاً.

في أعقاب المباراة ، حشر اللاعبون وعائلاتهم والمراسلين الرياضيين من جميع أنحاء البلاد في غرفة خلع الملابس الخاصة بالفريق الفائز. كان الهواء مليئا بدخان السيجار ورائحة الشمبانيا ومعدات الهوكي المليئة بالعرق. على الحائط كانت لافتة مرسومة باليد: "احتضن الكفاح". في وسط الغرفة ، وقف مدرب العمالقة ، دون هاي ، مغمورًا. قال: "أنا فخور جدًا بهؤلاء الرجال". "مجرد إلقاء نظرة حول غرفة خلع الملابس. لا يوجد شخص واحد لم يشتري بكل إخلاص ."

الهوكي الكندي هو الجدارة. يبدأ الآلاف من الأولاد الكنديين ممارسة الرياضة على مستوى "المبتدئين" ، حتى قبل أن يكونوا في رياض الأطفال. من تلك النقطة فصاعدًا ، هناك بطولات دوري لكل فئة عمرية ، وفي كل مستوى من هذه المستويات ، يتم غربلة اللاعبين وفرزهم وتقييمهم ، مع فصل الموهوبين وتهيئتهم للمستوى التالي. بحلول الوقت الذي يصل فيه اللاعبون إلى منتصف عمرهم ، تم توجيه أفضل الأفضل إلى دوري النخبة المعروف باسم ، Major Junior Aوهو أعلى الهرم. وإذا لعب فريق الميجور جونيور أ الخاص بك في كأس تذكاري ، فهذا يعني أنك في قمة قمة الهرم.

هذه هي الطريقة التي تختار بها معظم الرياضات نجومها في المستقبل. إنها الطريقة التي يتم بها تنظيم كرة القدم في أوروبا وأمريكا الجنوبية ، وهي الطريقة التي يتم بها اختيار الرياضيين الأولمبيين. في هذا الصدد ، لا يختلف الأمر كثيرًا عن الطريقة التي يختار بها عالم الموسيقى الكلاسيكية الموهوبين في المستقبل ، أو الطريقة التي يختار بها عالم الباليه راقصات الباليه المستقبلية ، أو الطريقة التي يختار بها نظامنا التعليمي النخبة علماء ومفكري المستقبل.

لا يمكنك شراء طريقك إلى لعبة الهوكي الرائد جونيور. لا يهم من هو والدك أو والدتك ، أو من كان جدك ، أو العمل الذي تعمل فيه عائلتك. ولا يهم إذا كنت تعيش في أقصى زاوية في أقصى مقاطعة شمالية في كندا. إذا كانت لديك القدرة ، فستجدك الشبكة الواسعة من كشافة الهوكي ومكتشفي المواهب ، وإذا كنت على استعداد للعمل على تطوير هذه القدرة ، فسوف يكافئك النظام. يعتمد النجاح في لعبة الهوكي على الجدارة الفردية -وكلتا الكلمتين مهمتان. يتم الحكم على اللاعبين بناءً على أدائهم الخاص ، وليس بناءً على أداء أي شخص آخر ، وعلى أساس قدرتهم ، وليس بناءً على بعض الحقائق التعسفية الأخرى.

او انهم؟

هكتاب عن القيم المتطرفة ، عن الرجال والنساء الذين يقومون بأشياء خارجة عن المألوف. على مدار الفصول القادمة ، سأقوم بتقديمك إلى نوع واحد تلو الآخر: إلى العباقرة ، وكبار رجال الأعمال ، ونجوم موسيقى الروك ، ومبرمجي البرمجيات. سنقوم بالكشف عن أسرار محامٍ بارز ، وننظر إلى ما يميز فضل الطيارين عن الطيارين الذين تحطمت الطائرات ، ونحاول معرفة سبب إتقان الآسيويين للرياضيات. وفي دراسة حياة المتميزين بيننا -الماهر والموهوب والمدفوع -سأجادل بأن هناك شيئًا خاطئًا للغاية في الطريقة التي نفهم بها النجاح.

ما هو السؤال الذي نسأله دائما عن الناجحين؟ نريد أن نعرف ما هم عليه -أي نوع من الشخصيات لديهم ، أو مدى ذكاءهم ، أو أي نوع من أنماط الحياة لديهم ، أو ما هي المواهب الخاصة التي ربما ولدوا بها. ونفترض أن تلك الصفات الشخصية هي التي تشرح كيف وصل هذا الفرد إلى القمة.

في السير الذاتية التي ينشرها كل عام الملياردير / رائد الأعمال / نجم الروك / المشاهير ، فإن خط القصة هو نفسه دائمًا: ولد بطلنا في ظروف متواضعة وبفضل عزمه وموهبته يكافح طريقه إلى العظمة. في الكتاب المقدس ، أخرج يوسف يوسف من قبل إخوته وباعوه كعبيد ثم ارتفع ليصبح الذراع اليمنى للفرعون بقوة تألقه وبصيرته. في روايات القرن التاسع عشر الشهيرة "هوراشيو ألجير" ، يرتفع الأولاد الصغار المولودين في براثن الفقر إلى الثراء من خلال مزيج من النتف والمبادرة. قال جيب بوش ذات مرة: "أعتقد أن هذا عيبًا بشكل عام" عما يعنيه بالنسبة لمسيرته المهنية أنه ابن رئيس أمريكي وشقيق رئيس أمريكي وحفيد مصرفي ثري من وول ستريت وسيناتور أمريكي. عندما ترشح لمنصب حاكم ولاية فلوريدا ، أشار إلى نفسه مرارًا وتكرارًا على أنه "رجل عصامي" ، وهو مقياس لمدى ارتباطنا بعمق بين النجاح والجهود التي يبذلها الفرد الذي لم يوجه انتباهه إلى هذا الوصف.

قال روبرت وينثروب للجمهور قبل عدة سنوات عند إزاحة الستار عن تمثال بطل الاستقلال الأمريكي العظيم بنجامين فرانكلين: "ارفعوا رؤوسكم ، وانظروا إلى صورة رجل قام من لا شيء ، لا يدين بشيء لأبوين أو المحسوبية ، الذين لم يتمتعوا بمزايا التعليم المبكر التي ليست مفتوحة -مائة ضعف - لأنفسكم ، الذين قدموا أكثر الخدمات وضيعًا في الأعمال التجارية التي كان يعمل فيها حياته المبكرة ، ولكنهم عاشوا أمام الملوك ، وماتوا اترك اسمًا لن ينساه العالم أبدًا ."

في "القيم المتطرفة" ، أريد إقناعك بأن هذه الأنواع من التفسيرات الشخصية للنجاح لا تعمل. الناس لا ينهضون من لا شيء. نحن مدينون بشيء للأبوة والمحسوبية. قد يبدو الأشخاص الذين يقفون أمام الملوك وكأنهم فعلوا كل شيء بأنفسهم. لكنهم في الواقع هم المستفيدون دائمًا من المزايا الخفية والفرص غير العادية والموروثات الثقافية التي تسمح لهم بالتعلم والعمل الجاد وفهم العالم بطرق لا يستطيع الآخرون القيام بها. إنه يحدث فرقًا أين ومتى نشأنا. إن الثقافة التي ننتمي إليها والموروثات التي ورثها أسلافنا تشكل أنماط إنجازاتنا بطرق لا يمكننا البدء في تخيلها. بعبارة أخرى ، لا يكفي أن نتساءل عن طبيعة الأشخاص الناجحين. فقط من خلال السؤال من أين هم يمكننا كشف المنطق وراء من ينجح ومن لا ينجح.

غالبًا ما يتحدث علماء الأحياء عن "البيئة" للكائن الحي: أطول بلوط في الغابة هو الأطول ليس فقط لأنه نما من أصعب بلوط ؛ إنه الأطول أيضًا لأنه لا توجد أشجار أخرى تحجب ضوء الشمس ، والتربة المحيطة به كانت عميقة وغنية ، ولم يمضغ أي أرنب من خلال لحاءه كشتلة ، ولم يقطعه أي حطاب قبل أن ينضج. نعلم جميعًا أن الأشخاص الناجحين يأتون من هاردي

بذور. لكن هل نعرف ما يكفي عن ضوء الشمس الذي دفئهم ، والتربة التي وضعوا فيها الجذور ، والأرانب والحطابي ي
تجنبهم؟ هذا ليس كتابا عن الأشجار العالية. إنه كتاب عن الغابات -والهوكي مكان جيد للبدء لأن شرح من سيصل إلى قمة عالم الهوكي أكثر تشويقًا
وتعقيدًا مما يبدو. في الواقع ، إنه أمر غريب تمامًا.

ها هي قائمة اللاعبين لعام 2007 ميديسين هات تايجر. ألقِ نظرة فاحصة وشاهد ما إذا كان يمكنك اكتشاف أي شيء غريب فيه.

لا.	اسم	نقاط البيع.	L / R	ارتفاع	وزن	تاريخ الميلاد	مسقط رأس
22	أنت لير إينيس	ج	إل	5'9 "	160	6أكتوبر 1989	ادمونتون ، أب
23	جوردان هيكموت	ج	ص	6 '	183	أبريل. 11يناير	المهمة ، BC
25	جاكوب رومبل	RW	ص	5'8 "	166	1990 27 ، 1987	Hrnciarovce ، SLO
28	بريتون كاميرون	ج	ص	5'11 "	168	26يناير 1989	ديدسبري ، أب
36	كريس ستيفنز	LW	إل	5'10 "	197	20أغسطس 1986	داوسون كريك ، كولومبيا البريطانية
3	جورد بالدوين	د	إل	6'5 "	205	مارس. 7 1987	وينيبيغ ، ميغابايت
4	ديفيد شليمكو	د	إل	6'1 "	195	، 1مايو 1988	ادمونتون ، أب
5	تريفير جلاس	د	إل	6 '	190	، 22 .1987	كوكرين ، أب
10	كريس راسل	د	إل	5'10 "	177	2مايو 1987	كارولين ، أب
18	مايكل سوير	د	ص	6'3 "	205	7أغسطس 31	سارتيل ، مينيسوتا
24	مارك ايشيروود	د	ص	6 '	183	1987يناير 1989	أبوتسفورد ، كولومبيا البريطانية
27	شاين براون	د	إل	6'1 "	198	20فبراير 1989	ستوني بلين ، AB
29	جوردان بندفيلد	د	ص	6'3 "	230	9فبراير 1988	ليدوك ، أب
31	راي أن هولفيلد	جي	إل	5'11 "	166	يونيو. 29أبريل	ليروي ، SK
33	مات كيتلي	جي	ص	6'2 "	189	1989 27 ، 1986	ميديسين هات ، أب

هل تراه؟ لا تشعر بالسوء إذا لم تفعل ذلك ، لأنه لسنوات عديدة في عالم الهوكي لم يفعل ذلك أحد.
لم يكن حتى منتصف الثمانينيات ، في الواقع ، قام عالم نفس كندي يُدعى روجر بارنسلي بلفت الانتباه لأول مرة إلى ظاهرة العمر النسبي.

كان بارنسلي في مباراة هوكي ليثبريدج برونكوس في جنوب ألبرتا ، وهو فريق لعب في نفس دوري الميجور جونيور أ مثل فانكوفر جاينتس ومديسين هات تايجرز. كان هناك مع زوجته ، باولا ، وصبيانهما ، وكانت زوجته تقرأ البرنامج ، عندما ركضت عبر قائمة قائمة تمامًا مثل القائمة أعلاه التي نظرت إليها للتو.

قالت: "روجر ، هل تعرف متى ولد هؤلاء الشباب؟"
قال بارنسلي نعم. "إنهم جميعًا بين السادسة عشرة والعشرين ، لذا سيولدون في أواخر الستينيات."
تابعت باولا "لا ، لا". "أي شهر".
يتذكر بارنسلي: "اعتقدت أنها مجنونة". "لكنني نظرت من خلاله ، وما كانت تقوله قفز في وجهي. لسبب ما ، كان هناك عدد لا يصدق من تواريخ الميلاد في كانون الثاني (يناير) ، وشباط (فبراير) ، ومارس (آذار) ."

عاد بارنسلي إلى المنزل في تلك الليلة وبحث عن تواريخ ميلاد أكبر عدد ممكن من لاعبي الهوكي المحترفين. رأى نفس النمط. بارنسلي وزوجته وزميله أ

ثم قام Thompson بجمع إحصائيات عن كل لاعب في دوري Ontario Junior Hockey League. كانت القصة هي نفسها. ولد عدد أكبر من اللاعبين في يناير أكثر من أي شهر آخر ، وبفارق كبير. ثاني أشهر شهر الميلاد؟ شهر فبراير. الثالث؟ يمشي. وجد بارنسلي أن هناك ما يقرب من خمسة أضعاف ونصف عدد لاعبي دوري الهوكي في أونتاريو الناشئين المولودين في يناير مقارنة مع مواليد نوفمبر. نظر إلى فرق كل النجوم المكونة من أحد عشر عامًا وثلاثة عشر عامًا - اللاعبين الشباب الذين تم اختيارهم لفرق النخبة المتنقلة. نفس القصة. نظر في تكوين دوري الهوكي الوطني. نفس القصة. كلما نظر أكثر ، كلما زاد اعتقاد بارنسلي أن ما كان يراه لم يكن حدثًا بالصدفة بل قانونًا حديديًا للهوكي الكندي: في أي مجموعة من لاعبي الهوكي النخبة - الأفضل على الإطلاق - فإن 40 بالمائة من اللاعبين سيفعلون ذلك. وُلدوا بين يناير ومارس ، و 30 بالمائة بين أبريل ويونيو ، و 20 بالمائة بين يوليو وسبتمبر ، و 10 بالمائة بين أكتوبر وديسمبر.

يقول بارنسلي: "في كل سنواتي في علم النفس ، لم أصادف أبدًا تأثيرًا بهذا الحجم". "أنت
لا تحتاج حتى إلى إجراء أي تحليل إحصائي. أنت فقط تنظر إليه ."
انظر مرة أخرى إلى قائمة Medicine Hat. هل تراه الأن؟ سبعة عشر من أصل خمسة وعشرين لاعبا

في الفريق ولدوا في يناير أو فبراير أو مارس أو أبريل.

ها هي لعبة اللعب على حدة لأول هدفين في نهائي كأس الذكرى ، لكن هذه المرة فقط استبدلت أعياد ميلاد اللاعبين بأسمائهم. لم يعد يبدو مثل بطولة الهوكي الكندية للناشئين. يبدو الآن وكأنه طقوس رياضية غريبة للأولاد المراهقين المولودين تحت العلامات الفلكية الجدي ، الدلو ، والحوت.

يبدأ 11مارس حول جانب واحد من شباك النمور ، تاركًا عفريت لزميله في 4يناير ، الذي يمررها إلى 22يناير ، الذي يقلبها مرة أخرى إلى 12مارس ، الذي يسدد نقطة فارغة في حارس مرمى النمور ، 27أبريل. أبريل. 27يسد التسديدة ، لكنها ارتدت بفانكوفر في 6مارس. يطلق النار! رجال الدفاع في Medicine Hatيغوصون في 9فبراير و 14فبراير لصد عفريت بينما ينظر 10يناير بلا حول ولا قوة. عشرات 6مارس!

دعنا ننتقل إلى الفترة الثانية الآن.

دور ميديسين هات. قائد التهديف في فريق النمور ، 21يناير ، يسدد على الجانب الأيمن من الجليد. يتوقف ويدور ، متهربًا من المدافع في فانكوفر يوم 15فبراير. ماذا يفعل هناك ؟! -من يهز كتفيه المدافع المندفع في 17مايو ويمرر تمريرة عرضية إلى 21يناير. رجل الدفاع في فانكوفر في 12مارس يغوص في محاولة لعرقلة الطلقة.

حارس فانكوفر ، 19مارس ، اندفع بلا حول ولا قوة. نتائج 21يناير! يرفع يديه منتصرا. زميله في الفريق 2مايو يقفز على ظهره بفرح.

تفسير ذلك بسيط للغاية. لا علاقة له بعلم التنجيم ، ولا يوجد أي شيء سحري حول الأشهر الثلاثة الأولى من العام. الأمر ببساطة هو أنه في كندا ، يكون قطع الأهلية لممارسة لعبة الهوكي من الفئة العمرية هو 1يناير. يمكن للصبي الذي يبلغ العاشرة من العمر في 2يناير ، إذن ، أن يلعب جنبًا إلى جنب مع شخص لم يبلغ العاشرة حتى نهاية العام -وفي هذا العمر في مرحلة ما قبل المراهقة ، تمثل فجوة العمر التي تبلغ اثني عشر شهرًا فرقًا هائلاً في النضج الجسدي.

نظرًا لكون كندا ، البلد الأكثر جنونًا في لعبة الهوكي على وجه الأرض ، يبدأ المدربون في اختيار لاعبين لفريق "الممثلين" المتجولين -فرق كل النجوم -في سن التاسعة أو العاشرة ، وبالطبع من المرجح أن ينظروا إلى مثل موهوبًا اللاعبين الأكبر والأكثر تنسيقًا ، الذين استفادوا من شهور النضج الإضافية الحاسمة.

وماذا يحدث عندما يتم اختيار لاعب في فريق مندوب؟ يحصل على تدريب أفضل ، وزملائه في الفريق أفضل ، ويلعب خمسين أو خمسة وسبعين مباراة في الموسم بدلًا من عشرين مباراة في الموسم مثل تلك التي تُركت في دوري "المنزل" ، ويتدرب مرتين أو حتى ثلاث مرات أكثر من ، لولا ذلك. في البداية ، لم تكن ميزته في كونه أفضل بطبيعته ولكن فقط أنه أكبر سنًا بقليل. ولكن في سن الثالثة عشرة أو الرابعة عشرة ، مع الاستفادة من التدريب الأفضل وكل تلك التدريبات الإضافية تحت حزامه ، يكون حقًا أفضل ، لذا فهو من المرجح أن يصل إلى دوري الدرجة الأولى للناشئين ، ومن هناك إلى بطولات الدوري الكبيرة.

*

يجادل بارنسلي بأن هذه الأنواع من التوزيعات العمرية المنحرفة توجد عندما تحدث ثلاثة أشياء: الاختيار والتدفق والتجربة المتباينة. إذا اتخذت قرارًا بشأن من هو جيد ومن ليس جيدًا في سن مبكرة ؛ إذا فصلت "الموهوب" عن "غير الموهوب" ؛ وإذا قمت بتزويد "الموهوبين" بتجربة متفوقة ، فسوف ينتهي بك الأمر بمنح ميزة كبيرة لتلك المجموعة الصغيرة من الأشخاص الذين ولدوا بالقرب من الموعد النهائي.

في الولايات المتحدة ، لا تختار كرة القدم وكرة السلة وتدفقها وتفرق بينها بشكل كبير. نتيجة لذلك ، يمكن للطفل أن يتأخر قليلاً جسديًا في تلك الرياضات ولا يزال يلعب بقدر أقرانه الأكثر نضجًا. الدوريات في الولايات المتحدة هي 31يوليو ، ونتيجة لذلك يولد عدد أكبر من لاعبي الدوري الكبار في أغسطس أكثر من أي شهر آخر. (الأرقام مذهلة: في عام 2005 ، من بين الأمريكيين الذين يلعبون دوري البيسبول الرئيسي ، ولد 505شخصًا في أغسطس مقابل 313مولودًا في يوليو.)

*لكن لعبة البيسبول تفعل ذلك. الموعد النهائي لجميع ألعاب البيسبول غير المدرسية تقريبًا 2005

وبالمثل ، فإن كرة القدم الأوروبية منظمة مثل الهوكي والبيسبول -وتوزيعات تواريخ الميلاد في تلك الرياضة منحرفة بشدة أيضًا. في إنجلترا ، تاريخ الأهلية هو 1سبتمبر ، وفي الدوري الممتاز لاتحاد كرة القدم في وقت ما من التسعينيات ، كان هناك 288لاعبًا ولدوا بين سبتمبر ونوفمبر و 136لاعبًا فقط ولدوا بين يونيو وأغسطس. في كرة القدم الدولية ، كان الموعد النهائي هو 1أغسطس ، وفي إحدى بطولات بطولة العالم الأخيرة للناشئين ، وُلد 135 لاعباً في الأشهر الثلاثة التي تلت 1أغسطس ، و 22فقط ولدوا في مايو ويونيو ويوليو. اليوم ، الموعد النهائي لكرة القدم الدولية للناشئين هو 1يناير. ألقِ نظرة على قائمة فريق كرة القدم التشيكي الوطني للناشئين لعام 2007 ، والتي وصلت إلى نهائيات كأس العالم للناشئين.

نحن نعيد الكَرَّة مرة أخرى:

لا.	لاعب	تاريخ الميلاد	موضع
1	مارسيل جيكوف	1يناير 1988	مف
2	مرآة لوديك فراي	3يناير 1987	[illegible]
3	بيتر الأرملة	يناير 5يناير 1988	مف
4	جاكوب دهنالك	، 12 1987	مدافع
5	جاكوب ماريس	26يناير 1987	مف
6	ميشال هيلد	27يناير 1987	مدافع
7	ماريك ستريستيك	1فبراير 14 1987	مهاجم
8	جيري فالنتا	فبراير 1988	مف

9		20فبراير 1987	مدافع
10	توماس اكلستيك	21فبراير 1987	مف
11	لوبوس كلودة	21فبراير 24 1987	مف
12	راديك بيتر	فبراير 1987	حارس مرمى
13	أوندريج مازوخ	15مارس 1989	مدافع
14	أوندريج كوديلا	26مارس 1987	مف
15	ماريك سوتشي	مارس. 29أبريل 16	مدافع
16	مارتن فينين	1988مايو 26 1987	مهاجم
17	توماس بيكارت	مايو 1989يونيو.	مهاجم
18	لوكاس كوبان	1987 ، 22	مدافع
19	توماس سيهلار	24يونيو 18 1987	مدافع
20	طعن توماس فراي	أغسطس 26 1987	حارس مرمى
21	توماس ميكولا	سبتمبر 1988	مف

في تجارب المنتخب الوطني ، ربما أخبر مدربو كرة القدم التشيك كل من ولد بعد منتصف الصيف أن عليهم حزم حقائبهم والعودة إلى ديارهم.

الهوكي وكرة القدم مجرد ألعاب ، بالطبع ، تنطوي على قلة مختارة. لكن هذه التحيزات نفسها تظهر أيضًا في مجالات ذات عواقب أكبر ، مثل التعليم. غالبًا ما يفكر الآباء والأمهات الذين لديهم طفل يولد في نهاية السنة التقويمية في إمساك طفلهم قبل بدء روضة الأطفال: من الصعب على الطفل البالغ من العمر خمس سنوات مواكبة طفل ولد قبل ذلك بعدة أشهر. لكن يعتقد المرء أن معظم الآباء يعتقدون أن أي عيب يواجهه الطفل الأصغر في روضة الأطفال يزول في النهاية. لكنها لا تفعل ذلك. إنه مثل لعبة الهوكي تمامًا. تستمر الميزة الأولية الصغيرة التي يتمتع بها الطفل المولود في الجزء الأول من العام على الطفل المولود في نهاية العام. إنه يحبس الأطفال في أنماط الإنجاز وقلة التحصيل ، والتشجيع والإحباط ، والتي تمتد على مدى سنوات.

في الآونة الأخيرة ، نظر اثنان من الاقتصاديين -كيلي بيدارد وإليزابيث دوي -في العلاقة بين الدرجات في ما يسمى الاتجاهات في دراسة الرياضيات والعلوم الدولية ، أو TIMSS(اختبارات الرياضيات والعلوم التي تُعطى كل أربع سنوات للأطفال في العديد من البلدان حول العالم) وشهر الميلاد. ووجدوا أنه من بين طلاب الصف الرابع ، سجل الأطفال الأكبر سنًا ما بين أربعة إلى اثني عشر نقطة مئوية أفضل من الأطفال الأصغر سناً. وهذا ، كما يشرح ديوي ، "له تأثير كبير". هذا يعني أنك إذا أخذت اثنين من طلاب الصف الرابع مكافئين فكريا مع أعياد ميلاد على طرفي نقيض من تاريخ القطع ، يمكن للطالب الأكبر سنًا أن يسجل في النسبة المئوية الثمانين ، بينما يمكن للطالب الأصغر أن يسجل في النسبة المئوية الثامنة والستين. هذا هو الفرق بين التأهل لبرنامج موهوبين وغير مؤهل.

قال ديوي: "إنها مثل الرياضة تمامًا". "نحن نقوم بتجميع القدرات في وقت مبكر في مرحلة الطفولة. لدينا مجموعات قراءة متقدمة ومجموعات رياضيات متقدمة. لذا ، في وقت مبكر ، إذا نظرنا إلى الأطفال الصغار ، في رياض الأطفال والصف الأول ، فإن المدرسين يخلطون بين النضج والقدرة. ويضعون الأطفال الأكبر سنًا في الدفق المتقدم ، حيث يتعلمون مهارات أفضل ؛ وفي العام التالي ، لأنهم في المجموعات الأعلى ، فإن أدائهم أفضل ؛ وفي العام التالي ، حدث نفس الشيء ، وكان أداؤهم أفضل مرة أخرى. البلد الوحيد الذي لا نرى حدوث ذلك هو الدنمارك. لديهم سياسة وطنية حيث ليس لديهم القدرة على التجميع حتى سن العاشرة ."تنتظر الدنمارك اتخاذ قرارات الاختيار حتى تتساوى الاختلافات في النضج حسب العمر.

قام Dhueyو Bedard بعد ذلك بإجراء نفس التحليل ، ولكن هذه المرة نظروا إلى الكلية. ماذا وجدوا؟ في الكليات ذات الأربع سنوات في الولايات المتحدة -أعلى تيار من التعليم ما بعد الثانوي -الطلاب الذين ينتمون إلى المجموعة الأصغر نسبيًا في صفهم ممثلون تمثيلا ناقصا بنحو 11.6في المائة. هذا الاختلاف الأولي في النضج لا يختفي مع مرور الوقت. استمر. وبالنسبة لآلاف الطلاب ، فإن هذا العيب الأولي هو الفرق بين الذهاب إلى الكلية -والحصول على فرصة حقيقية في الطبقة الوسطى -وليس ذلك.

*

يقول دوي: "أعني ، هذا سخيف". "من الغريب أن يكون اختيارنا التعسفي لتواريخ نهاية الخدمة كذلك

تسبب هذه الآثار طويلة الأمد ، ولا يبدو أن هناك من يهتم بها ."

5.

فكر للحظة فيما تقوله قصة الهوكي وأعياد الميلاد المبكرة عن النجاح.

إنه يخبرنا أن مفهومنا عن أنه الأفضل والأذكى الذي يرتقي إلى القمة دون عناء هو فكرة مفرطة في التبسيط. نعم ، لاعبي الهوكي الذين وصلوا إلى المستوى الاحترافي موهوبون أكثر منك أو مني. لكنهم حصلوا أيضًا على بداية كبيرة ، وهي فرصة لم يستحقوها ولم يكسبوها.

ولعبت تلك الفرصة دورًا حاسمًا في نجاحهم.

اشتهر عالم الاجتماع روبرت ميرتون بتسمية هذه الظاهرة باسم "تأثير متى" بعد آية العهد الجديد في إنجيل متى: "لأن كل من له سيُعطى ، وسيكون له الكثير. واما من ليس له فسيؤخذ منه ايضا ما عنده. وبعبارة أخرى ، فإن أولئك الناجحين هم الذين من المرجح أن يحصلوا على أنواع الفرص الخاصة التي تؤدي إلى مزيد من النجاح. الأغنياء هم من يحصلون على أكبر إعفاءات ضريبية. إنهم أفضل الطلاب الذين يحصلون على أفضل تعليم وأكثر اهتمامًا. وهم أكبر الأطفال في سن التاسعة والعاشرة من العمر الذين يحصلون على أكبر قدر من التدريب والممارسة. النجاح هو نتيجة لما يسميه علماء الاجتماع "الميزة التراكمية". يبدأ لاعب الهوكي المحترف بشكل أفضل قليلاً من أقرانه.

ويؤدي هذا الاختلاف الضئيل إلى فرصة تجعل هذا الاختلاف أكبر قليلاً ، وتؤدي هذه الميزة بدورها إلى فرصة أخرى ، مما يجعل الفارق الصغير في البداية أكبر -باستمرار حتى يصبح لاعب الهوكي خارجًا حقيقيًا. لكنه لم يبدأ في الخارج. لقد بدأ بشكل أفضل قليلاً.

المعنى الثاني لمثال الهوكي هو أن الأنظمة التي أنشأناها لتحديد من يتقدم ليست فعالة بشكل خاص. نعتقد أن بدء بطولات دوري كل النجوم وبرامج الموهوبين في أقرب وقت ممكن هو أفضل طريقة لضمان عدم تسلل المواهب عبر الفجوات. لكن ألقِ نظرة مرة أخرى على قائمة فريق جمهورية التشيك لكرة القدم. لا يوجد لاعبون ولدوا في يوليو أو أكتوبر أو نوفمبر أو ديسمبر ، وهناك لاعب واحد فقط من مواليد أغسطس وسبتمبر. أولئك الذين ولدوا في النصف الأخير من العام تم تثبيطهم أو تجاهلهم أو طردهم من الرياضة. لقد تم تبديد موهبة نصف الرياضيين التشيكيين.

إذن ماذا تفعل إذا كنت شابًا رياضيًا تشيكيًا ولديك سوء حظ لأنك ولدت في الجزء الأخير من العام؟ لا يمكنك لعب كرة القدم. السطح مكدس ضدك. لذلك ربما يمكنك ممارسة الرياضة الأخرى التي يهتم بها التشيكيون -الهوكي. لكن انتظر. (أعتقد أنك تعرف ما سيحدث).

إليكم قائمة فريق هوكي الناشئين التشيكي 2007الذي احتل المركز الخامس في بطولة العالم.

لا.	اللعب	تاريخ الميلاد	موضع
1	ديفيد كفيتون	3يناير 1988	إلى الأمام
2	جيري سوشي	3يناير 1988	دفاع
3	مايكل كولارز	يناير. 1987 ، 12	دفاع
4	جاكوب فويتا	فبراير. 1987 ، 8	دفاع
5	جاكوب كيندل	10فبراير 1987	دفاع
6	مايكل فروليك	17فبراير 1989	إلى الأمام
7	مارتن حنزال	20فبراير 24	إلى الأمام
8	توم سفوبودا	1987فبراير 1987	إلى الأمام
9	جاكوب سيرني	5مارس 1987	إلى الأمام
10	توم كودلكا	10مارس 1987	دفاع
11	ياروسلاف بارتون	مارس. 26أبريل	دفاع
12	HOحث	22 1987مايو 25	دفاع
13	دانيال راكوس	1987مايو 1987	إلى الأمام
14	ديفيد كوتشيدا	يونيو. 1987 ، 12	إلى الأمام
15	فلاديمير سوبوتكا	عيد الميلاد. 2يوليو	إلى الأمام
16	جاكوب كوفار	1988 ، 19 1987	حارس المرمى
17	لوكاس فانتوش	20يوليو 1987	إلى الأمام
18	جاكوب فوراسيك	15أغسطس 1989	إلى الأمام
19	توماس بوسبيسيل	25أغسطس 31	إلى الأمام
20	أوندريج بافيليك	1987أغسطس	حارس المرمى
21	توماس كانا	29 1987نوفمبر 1987	إلى الأمام
22	ميشال ربيك	31ديسمبر 1988	إلى الأمام

أولئك الذين ولدوا في الربع الأخير من العام قد يتخلون عن لعبة الهوكي أيضًا.
هل ترى عواقب الطريقة التي اخترناها للتفكير في النجاح؟ نظرًا لأننا نخصص النجاح بعمق ، فإننا نفقد الفرص لرفع الآخرين إلى الصدارة. نحن نصنع القواعد التي تحبط الإنجاز. نحن نشطب الناس قبل الأوان على أنهم فاشلون. نحن نشعر بالرهبة الشديدة لأولئك الذين ينجحون ونرفض بشدة أولئك الذين فشلوا. والأهم من ذلك كله ، نصبح سلبيين للغاية. نحن نتغاضى عن حجم الدور الذي نلعبه جميعًا -وأعني بـ "نحن" أعني المجتمع -في تحديد من يصنعه ومن لا يفعله.

إذا اخترنا ذلك ، فيمكننا أن نعترف بأن تواريخ الإنهاء مهمة. يمكننا إقامة دوريين أو حتى ثلاث دوريات للهوكي ، مقسمة حسب شهر الميلاد. دع اللاعبين يتطورون على مسارات منفصلة ثم اختر فرق النجوم. إذا كان لدى جميع الرياضيين التشيكيين والكنديين الذين ولدوا في نهاية العام فرصة عادلة ، فسيكون لدى المنتخبين التشيكي والكندي فجأة ضعف عدد الرياضيين للاختيار من بينهم.

يمكن للمدارس أن تفعل الشيء نفسه. يمكن للمدارس الابتدائية والمتوسطة وضع الطلاب المولودين من يناير إلى أبريل في فصل واحد ، ومن مايو حتى أغسطس في فصل دراسي آخر ، وأولئك الذين ولدوا في سبتمبر وحتى ديسمبر في الفصل الثالث. يمكنهم السماح للطلاب بالتعلم والتنافس مع طلاب آخرين من نفس مستوى النضج. سيكون الأمر أكثر تعقيدًا من الناحية الإدارية. ولكن لن يكلف ذلك بالضرورة أموالاً أكثر بكثير ، وسيساوٍ الملعب لأولئك الذين -بدون خطأ من جانبهم -تعرضوا لضرر كبير من قبل النظام التعليمي. يمكننا بسهولة السيطرة على آلية الإنجاز ، بعبارة أخرى -ليس فقط في الرياضة ولكن ، كما سنرى ، في مجالات أخرى أكثر أهمية أيضًا. لكننا لا نفعل. و لماذا؟ لأننا نتشبث بفكرة أن النجاح هو وظيفة بسيطة من الجدارة الفردية وأن العالم الذي نكبر فيه جميعًا والقواعد التي نختار كتابتها كمجتمع لا تهم على الإطلاق.

في نهائي كأس الذكرى ، وقف جورد واسدن -والد أحد نمور ميديسين هات -بجانب الجليد ، ويتحدث عن ابنه سكوت. كان يرتدي قبعة بيسبول Hat Medicineوقميصًا أسود من .Medicine Hatيتذكر واسدن: "عندما كان يبلغ من العمر أربع وخمس سنوات ، كان شقيقه الصغير في مشاية ، وكان يدفع عصا الهوكي في يده ويلعبون الهوكي على الأرض في المطبخ ، من الصباح حتى الليل. كان سكوت دائمًا شغوفًا بها. لقد لعب ريب هوكي طوال مسيرته في الهوكي في الدوري الصغير. لقد صنع دائمًا فرق .Triple Aبصفته بيوي في السنة الأولى أو بانتام في السنة الأولى ، كان يلعب دائمًا في فريق "الممثلين [الأعلى] ."كان واسدن متوترًا بشكل واضح: كان ابنه على وشك المشاركة في أكبر لعبة في حياته. "كان عليه أن يعمل بجد من أجل كل ما لديه. أنا فخور جدا به

كانت تلك مقومات النجاح على أعلى مستوى: الشغف والموهبة والعمل الجاد. لكن كان هناك عنصر آخر. متى شعر واسدن لأول مرة بأن ابنه كان شيئًا مميزًا؟

"كما تعلم ، كان دائمًا طفلًا أكبر من عمره. كان قوياً ومهوراً في تسجيل الأهداف في سن مبكرة. وكان دائمًا نوعًا ما مميزًا بالنسبة لعمره ، كابتن فريقه ... "

طفل أكبر لعمره؟ بالطبع كان كذلك. وُلد سكوت واسدن في 4يناير ، خلال ثلاثة أيام من عيد الميلاد المثالي المطلق للاعب هوكي النخبة. كان واحدا من المحظوظين. إذا كان تاريخ الأهلية للهوكي الكندي في وقت لاحق من العام ، فربما كان يشاهد بطولة كأس التذكارية من المدرجات بدلاً من اللعب على الجليد.

قاعدة 10000ساعة

"في هامبورغ ، كان علينا اللعب لمدة ثماني ساعات."

1.

افتتحت جامعة ميشيغان مركز الكمبيوتر الجديد في عام ، 1971في مبنى جديد تمامًا في شارع بيل في آن أربور ، بجدران خارجية من الطوب البيج وواجهة زجاجية داكنة. كانت أجهزة الكمبيوتر المركزية الضخمة بالجامعة تقف في وسط غرفة بيضاء واسعة ، وتبدو ، كما يتذكر أحد أعضاء هيئة التدريس ، "مثل أحد المشاهد الأخيرة في فيلم ."2001: A Space Odyssey إلى جانب العشرات من آلات ثقب المفاتيح -ما مر في تلك الأيام بالنسبة لمحطات الكمبيوتر. في عام ، 1971كان هذا هو أحدث ما توصلت إليه التقنية. كان لدى جامعة ميشيغان أحد أكثر برامج علوم الكمبيوتر تقدمًا في العالم ، وعلى مدار حياة مركز الكمبيوتر ، مر آلاف الطلاب عبر تلك الغرفة البيضاء ، وأشهرهم كان مراهقًا مزعجًا يُدعى بيل جوي.

جاءت جوي إلى جامعة ميشيغان في العام الذي افتتح فيه مركز الكمبيوتر. كان عمره ستة عشر عاما. كان طويلًا ورفيعًا جدًا ، بشعر ممسحة جامح. كان قد تم التصويت له "الطالب الأكثر دراية" من قبل فصله المتخرج في مدرسة نورث فارمنجتون الثانوية ، خارج ديترويت ، وهو ما يعني ، على حد تعبيره ، أنه كان "الطالب الذي يذاكر كثيرا". كان يعتقد أنه قد ينتهي به المطاف كعالم أحياء أو عالم رياضيات. ولكن في أواخر سنته الأولى ، عثر على مركز الكمبيوتر -وكان مدمن مخدرات.

من تلك النقطة فصاعدًا ، كان مركز الكمبيوتر هو حياته. كان يبرمج كلما استطاع. حصل جوي على وظيفة مع أستاذ في علوم الكمبيوتر حتى يتمكن من البرمجة خلال الصيف. في عام ، 1975التحق بكلية الدراسات العليا بجامعة كاليفورنيا في بيركلي. هناك ، دفن نفسه بشكل أعمق في عالم برامج الكمبيوتر. خلال الامتحانات الشفوية لنيل درجة الدكتوراه ، ابتكر خوارزمية معقدة بشكل خاص أثناء الطيران ، وكما كتب أحد المعجبين به ، "فاجأ ممتحنيه [لدرجة] أن أحدهم فيما بعد قارن التجربة بـ" يسوع أربك شيوخه " ."

من خلال العمل بالتعاون مع مجموعة صغيرة من المبرمجين ، تولى Joyمهمة إعادة كتابة ، UNIXوهو نظام برمجي تم تطويره بواسطة AT&Tلأجهزة الكمبيوتر المركزية. نسخة جوي كانت جيدة جدا. لقد كان جيدًا ، في الواقع ، أنه أصبح -ولا يزال -نظام التشغيل الذي تعمل عليه ملايين أجهزة الكمبيوتر حول العالم. تقول جوي: "إذا وضعت جهاز Macالخاص بك في هذا الوضع المضحك حيث يمكنك رؤية الرمز ، أرى أشياء أتذكر كتابتها قبل خمسة وعشرين عامًا." وهل تعرف من كتب الكثير من البرامج التي تتيح لك الوصول إلى الإنترنت؟ بيل جوي.

بعد تخرجها من بيركلي ، شاركت جوي في تأسيس شركة وادي السيليكون ، Sun Microsystemsوالتي كانت أحد أهم اللاعبين في ثورة الكمبيوتر. هناك أعاد كتابة لغة كمبيوتر أخرى -جافا -وتطورت أسطورته أكثر. بين المطلعين في وادي السيليكون ، يتحدث عن جوي بقدر من الرهبة مثل شخص مثل بيل جيتس من مايكروسوفت. يُطلق عليه أحيانًا اسم .Edison of the Internetكما يقول عالم الكمبيوتر في جامعة ييل ، ديفيد جيليرنتر ، "يعد بيل جوي واحدًا من أكثر الأشخاص تأثيرًا في تاريخ الحوسبة الحديث."

لقد رويت قصة عبقرية بيل جوي مرات عديدة ، والدرس هو نفسه دائمًا. كان هنا عالمًا كان أنقى أنظمة الجدارة. لم تعمل برمجة الكمبيوتر كشبكة فتى عجوز ، حيث تقدمت بسبب المال أو الاتصالات. لقد كان مجالًا مفتوحًا على مصراعيه حيث تم الحكم على جميع المشاركين فقط بناءً على مواهبهم وإنجازاتهم. لقد كان عالمًا فاز فيه أفضل الرجال ، ومن الواضح أن جوي كانت واحدة من أفضل الرجال.

سيكون من الأسهل قبول هذه النسخة من الأحداث ، إذا لم ننظر فقط إلى لاعبي الهوكي وكرة القدم. كان من المفترض أن تكون جدارة خالصة أيضًا. فقط لم يكن كذلك. لقد كانت قصة عن كيفية وصول القيم المتطرفة في مجال معين إلى مكانتها السامية من خلال مزيج من القدرة والفرصة والميزة التعسفية تمامًا.

هل من الممكن أن يعمل نفس نمط الفرص الخاصة في العالم الحقيقي أيضًا؟ دعنا نذهب

عد إلى قصة بيل جوي

منذ جيل تقريبًا ، انخرط علماء النفس في جميع أنحاء العالم في نقاش مفعم بالحيوية حول سؤال قد يعتبره معظمنا أنه تمت تسويته منذ سنوات. السؤال هو: هل يوجد شيء اسمه موهبة فطرية؟ الجواب الواضح هو نعم. لا ينتهي الأمر بكل لاعب هوكي ولد في يناير باللعب على المستوى الاحترافي. فقط البعض يفعل -الموهوبون بالفطرة. الإنجاز هو الموهبة بالإضافة إلى التحضير. تكمن المشكلة في وجهة النظر هذه في أنه كلما نظر علماء النفس عن كثب إلى وظائف الموهوبين ، كلما قل الدور الذي تلعبه الموهبة الفطرية وكلما كان التحضير للدور أكبر.

الشكل Aفي حجة المواهب هو دراسة أجريت في أوائل التسعينيات من قبل عالم النفس K. Anders Ericssonواثنين من زملائه في أكاديمية النخبة للموسيقى في برلين. بمساعدة أساتذة الأكاديمية ، قاموا بتقسيم عازفي الكمان في المدرسة إلى ثلاث مجموعات. في المجموعة الأولى كانت النجوم ، الطلاب الذين لديهم القدرة على أن يصبحوا عازفين منفردين على مستوى عالمي. في الثانية كان أولئك الذين حُكم عليهم بأنهم "جيدون" فقط. في المجموعة الثالثة ، كان الطلاب الذين من غير المرجح أن يلعبوا بشكل احترافي والذين يعتزمون أن يكونوا مدرسين موسيقى في نظام المدارس العامة. ثم طُرح على جميع عازفي الكمان نفس السؤال: على مدار مسيرتك المهنية بأكملها ، منذ أن التقطت الكمان لأول مرة ، كم ساعة تدربت؟

بدأ الجميع من المجموعات الثلاث اللعب في نفس العمر تقريبًا ، حوالي خمس سنوات. في تلك السنوات القليلة الأولى ، مارس الجميع نفس المقدار تقريبًا ، حوالي ساعتين أو ثلاث ساعات في الأسبوع.
ولكن عندما كان الطلاب في سن الثامنة تقريبًا ، بدأت تظهر اختلافات حقيقية. بدأ الطلاب الذين سينتهي بهم الحال الأفضل في فصلهم في التدرب أكثر من أي شخص آخر: ست ساعات في الأسبوع في سن التاسعة ، وثماني ساعات في الأسبوع في سن الثانية عشرة ، وستة عشر ساعة في الأسبوع في سن الرابعة عشرة ، وما فوق وما فوق ، حتى في سن العشرين كانوا يتدربون -أي بشكل هادف وعزم واحد على العزف على آلاتهم بقصد التحسن -أكثر من ثلاثين ساعة في الأسبوع. في الواقع ، بحلول سن العشرين ، بلغ مجموع كل من النخبة المؤدية عشرة آلاف ساعة من الممارسة. على النقيض من ذلك ، بلغ مجموع الطلاب الجيدين ثمانية آلاف ساعة ، وكان إجمالي مدرسي الموسيقى المستقبليين ما يزيد قليلاً عن أربعة آلاف ساعة.

ثم قارن إريكسون وزملاؤه عازفي البيانو الهواة بعازفي البيانو المحترفين. ظهر نفس النمط. لم يمارس الهواة أبدًا أكثر من ثلاث ساعات في الأسبوع على مدار طفولتهم ، وبحلول سن العشرين كانوا قد بلغوا ألفي ساعة من التدريب. من ناحية أخرى ، زاد المحترفون بشكل مطرد من وقت ممارستهم كل عام ، حتى بلغوا سن العشرين ، وصلوا ، مثل عازفي الكمان ، إلى عشرة آلاف ساعة.

الشيء المذهل في دراسة إريكسون هو أنه هو وزملاؤه لم يتمكنوا من العثور على أي موسيقيين "طبيعيين" ، صعدوا إلى القمة دون عناء بينما كانوا يمارسون جزءًا بسيطًا من الوقت الذي كان يفعله أقرانهم.
كما لم يتمكنوا من العثور على أي "مطاحن" ، أشخاص عملوا بجد أكثر من أي شخص آخر ، ولكن لم يكن لديهم ما يلزم لكسر الرتب العليا. يشير بحثهم إلى أنه بمجرد أن يتمتع الموسيقي بقدرة كافية على الالتحاق بمدرسة موسيقى عليا ، فإن الشيء الذي يميز عازفًا عن الآخر هو مدى صعوبة عمله. هذا كل شيء. والأكثر من ذلك ، أن الأشخاص في القمة لا يعملون بجهد أكبر أو حتى بجهد أكبر من أي شخص آخر. إنهم يعملون بجد أكثر بكثير .

فكرة أن التميز في أداء مهمة معقدة يتطلب الحد الأدنى الحرج من الممارسة تظهر مرارًا وتكرارًا في دراسات الخبرة. في الواقع ، استقر الباحثون على ما يعتقدون أنه الرقم السحري للخبرة الحقيقية: عشرة آلاف ساعة.

"الصورة الناشئة من مثل هذه الدراسات هي أنه يلزم عشرة آلاف ساعة من الممارسة

تحقيق مستوى الإتقان المرتبط بكونك خبيرًا على مستوى عالمي -في أي شيء ، كما كتب طبيب الأعصاب دانيال، للملحنين ولاعبي كرة السلة وكتاب الخيال ومتزلجين على الجليد وعازفي البيانو في الحفلات الموسيقية ولاعبي الشطرنج والمجرمين الرئيسيين ، وماذا لديك ، هذا الرقم يتكرر مرارًا وتكرارًا. بالطبع ، هذا لا يعالج سبب استفادة بعض الأشخاص من جلسات التدريب أكثر من غيرهم. ولكن لم يعثر أحد حتى ان على حالة تم فيها إنجاز خبرة عالمية حقيقية في وقت أقل. يبدو أن الدماغ يستغرق كل هذا الوقت لاستيعاب كل ما يحتاج إلى معرفته لتحقيق قإان حقيقي ."

هذا صحيح حتى بالنسبة للأشخاص الذين نعتقد أنهم معجزة. موتسارت ، على سبيل المثال ، مشهور في بدايته
كتابة الموسيقى في السادسة. لكن ، كتب عالم النفس مايكل هاو في كتابه ، Genius Explained

وفقًا لمعايير الملحنين الناضجين ، فإن أعمال موزارت المبكرة ليست رائعة. ربما كتب والده جميع القطع الأولى ، وربما تم تحسينها في هذه العملية.
العديد من مؤلفات وولفجانج في مرحلة الطفولة ، مثل أول سبعة من مقطوعاته الموسيقية للبيانو والأوركسترا ، هي إلى حد كبير ترتيبات لأعمال ملحنين آخرين. من بين تلك الكونشيرتو التي تحتوي فقط على موسيقى أصلية لموزارت ، يعتبر أقدمها الآن تحفة فنية (لا.

(K. 271 ،9حتى بلغ الحادية والعشرين من عمره: بحلول ذلك الوقت كان موزارت يؤلف كونشيرتو لمدة عشر سنوات.

يذهب الناقد الموسيقي هارولد شونبيرج إلى أبعد من ذلك: يقول إن موتسارت "تطور متأخرًا" لأنه لم ينتج أعظم أعماله إلا بعد أن كان يؤلف لأكثر من عشرين عامًا.
لكي تصبح محترفًا في لعبة الشطرنج ، يبدو أيضًا أن الأمر يستغرق حوالي عشر سنوات. (فقط الأسطوري بوبي فيشر وصل إلى هذا المستوى من النخبة في أقل من هذا الوقت: استغرقه تسع سنوات.) وما هي عشر سنوات؟ حسنًا ، إنها تقريبًا المدة التي تستغرقها عشرة آلاف ساعة من التدريب الشاق. عشرة آلاف ساعة هو الرقم السحري للعظمة.

إليكم شرحًا لما كان محيرًا للغاية بشأن قوائم الفرق الرياضية الوطنية التشيكية والكندية. عمليا لم يكن هناك أي شخص في تلك الفرق ولد بعد 1 سبتمبر ، وهو أمر لا يبدو أنه منطقي. كنت تعتقد أنه يجب أن يكون هناك عدد لا بأس به من أعجوبة الهوكي أو كرة القدم التشيكية الذين ولدوا في أواخر العام والذين يتمتعون بموهبة كبيرة لدرجة أنهم في نهاية المطاف يشقون طريقهم إلى المستوى الأعلى كشباب ، على الرغم من تواريخ ميلادهم.

لكن بالنسبة إلى إريكسون وأولئك الذين يجادلون ضد أولوية الموهبة ، فهذا ليس مفاجئًا على الإطلاق. لا يتم اختيار هذا المعجزة المتأخرة لفريق كل النجوم بعمر ثماني سنوات لأنه صغير جدًا.
لذلك فهو لا يحصل على التدريب الإضافي. وبدون هذه الممارسة الإضافية ، لن تكون لديه فرصة لضرب عشرة آلاف ساعة بحلول الوقت الذي تبدأ فيه فرق الهوكي المحترفة في البحث عن لاعبين. وبدون وجود عشرة آلاف ساعة تحت حزامه ، لا توجد طريقة يمكنه من خلالها إتقان المهارات اللازمة للعب على أعلى مستوى. حتى موتسارت -أعظم معجزة موسيقية في كل العصور -لم يستطع أن يسير بخطوته حتى قضى عشرة آلاف ساعة في العمل. الممارسة ليست الشيء الذي تفعله عندما تصبح جيدًا. الشيء الذي تفعله يجعلك جيدًا.

الشيء الآخر المثير للاهتمام حول تلك العشرة آلاف ساعة ، بالطبع ، هو أن عشرة آلاف ساعة هي مقدار هائل من الوقت. من المستحيل الوصول إلى هذا الرقم بنفسك عندما تكون شابًا بالغًا. يجب أن يكون لديك آباء يشجعونك ويدعمونك. لا يمكنك أن تكون فقيرًا ، لأنه إذا كان عليك الاحتفاظ بوظيفة بدوام جزئي للمساعدة في تغطية نفقاتك ، فلن يكون هناك وقت في اليوم لممارسة ما يكفي. في الواقع ، لا يمكن لمعظم الأشخاص الوصول إلى هذا الرقم إلا إذا شاركوا في نوع من البرامج الخاصة -مثل فريق كل نجوم الهوكي -أو إذا حصلوا على نوع من

فرصة استثنائية تمنحهم فرصة لقضاء تلك الساعات.

ا، نعود إلى بيل جوي. إنه عام .1971إنه طويل وبغيض ويبلغ من العمر ستة عشر عامًا. إنه خبير الرياضيات ، ذلك النوع من الطلاب الذين تجتذبهم مئات المدارس مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا وجامعة واترلو. يقول والده ويليام: "عندما كان بيل طفلاً صغيراً ، أراد أن يعرف كل شيء عن كل شيء قبل أن يعرف أنه يريد أن يعرف". "أجبناه عندما نستطيع. وعندما لا نتمكن من ذلك ، كنا نعطيه كتابًا فقط ."عندما حان وقت التقدم إلى الكلية ، حصلت Joyعلى درجة ممتازة في الجزء الخاص بالرياضيات من اختبار القدرات الدراسية. "لم يكن الأمر صعبًا بشكل خاص" ، كما يقول بشكل واقعي. "كان هناك متسع من الوقت للتحقق من ذلك مرتين."

لديه موهبة حمولة الشاحنة. لكن هذا ليس الاعتبار الوحيد. إنه ليس كذلك أبدًا. مفتاح له
التطور هو أنه عثر على ذلك المبنى الذي لا يوصف في بيل أفينيو.
في أوائل السبعينيات ، عندما كانت جوي تتعلم البرمجة ، كانت أجهزة الكمبيوتر بحجم الغرف.
آلة واحدة (التي قد يكون لديها طاقة وذاكرة أقل من الميكروويف الآن) يمكن أن تكلف ما يزيد عن مليون دولار -وهذا في السبعينيات من الدولارات.
كانت أجهزة الكمبيوتر نادرة. إذا وجدت واحدة ، كان من الصعب الوصول إليها ؛ إذا تمكنت من الوصول ، فإن استئجار الوقت يكلف ثروة.

علاوة على ذلك ، كانت البرمجة نفسها مملة للغاية. كان هذا هو العصر الذي تم فيه إنشاء برامج الكمبيوتر باستخدام البطاقات المثقبة من الورق المقوى. تم طباعة كل سطر من التعليمات البرمجية على البطاقة باستخدام آلة ثقب المفاتيح. قد يتضمن برنامج معقد المئات ، إن لم يكن الآلاف ، من هذه البطاقات في مجموعات طويلة. بمجرد أن يصبح البرنامج جاهزًا ، انتقلت إلى أي كمبيوتر مركزي يمكنك الوصول إليه ومنحت مجموعة البطاقات إلى عامل التشغيل. نظرًا لأن أجهزة الكمبيوتر يمكنها التعامل مع مهمة واحدة فقط في كل مرة ، فقد حدد المشغل موعدًا لبرنامجك ، واعتمادًا على عدد الأشخاص الذين سبقوك في الطابور ، فقد لا تستعيد بطاقاتك لبضع ساعات أو حتى يوم واحد.

وإذا ارتكبت خطأ واحدًا -حتى خطأ مطبعي -في برنامجك ، فسيتعين عليك استعادة البطاقات ، وتعقب الخطأ ، وبدء العملية برمتها مرة أخرى.

في ظل هذه الظروف ، كان من الصعب جدًا على أي شخص أن يصبح خبيرًا في البرمجة. من المؤكد أن كونك خبيرًا في أوائل العشرينات من عمرك كان أمرًا مستحيلًا. عندما يمكنك "البرمجة" لبضع دقائق فقط من كل ساعة تقضيها في غرفة الكمبيوتر ، كيف يمكنك الحصول على عشرة آلاف ساعة من التدريب؟ يتذكر أحد علماء الكمبيوتر من تلك الحقبة أن "البرمجة بالبطاقات لم تعلمك البرمجة. علمك الصبر والتدقيق اللغوي ."

لم يظهر حل لمشكلة البرمجة حتى منتصف الستينيات. أصبحت أجهزة الكمبيوتر أخيرًا قوية بما يكفي بحيث يمكنها التعامل مع أكثر من "موعد" في وقت واحد. أدرك علماء الكمبيوتر أنه إذا تمت إعادة كتابة نظام تشغيل الكمبيوتر ، فيمكن مشاركة وقت الجهاز ؛ يمكن تدريب الكمبيوتر على التعامل مع مئات المهام في نفس الوقت. وهذا بدوره يعني أن المبرمجين لم يعدوا مضطرين لتسليم مجموعات بطاقات الكمبيوتر الخاصة بهم إلى المشغل بعد الآن. يمكن بناء العشرات من المحطات الطرفية ، وكلها مرتبطة بالحاسوب الرئيسي عن طريق خط هاتف ، ويمكن للجميع العمل -عبر الإنترنت -دفعة واحدة.

إليك كيف يصف أحد تاريخ هذه الفترة ظهور مشاركة الوقت:

لم تكن هذه مجرد ثورة. لقد كان الوحي. ننسى عامل التشغيل ، طوابق البطاقة ، الانتظار. من خلال مشاركة الوقت ، يمكنك الجلوس في Teletypeالخاص بك ، وتنفيذ بضعة أوامر ، والحصول على إجابة في كل مرة. كانت مشاركة الوقت تفاعلية: يمكن للبرنامج أن يطلب ردًا ، وينتظر منك أن تكتبه ، وتتصرف بناءً عليه أثناء انتظارك ، ويعرض لك النتيجة ، كل ذلك في "الوقت الفعلي".

اهو المكان الذي جاءت فيه ميشيغان ، لأن جامعة ميشيغان كانت من أوائل الجامعات في العالم التي تحولت إ
، 1967كان هناك نموذج أولي للنظام قيد التشغيل. بحلول أوائل السبعينيات ، كان لدى ميشيغان قوة حوسبة كافية بحيث يمكن لمئة شخص أن يبرمجوا في وقت واحد في مركز الكمبيوتر. قال مايك ألكساندر ، أحد رواد نظام الحوسبة في ميشيغان: "في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات ، لا أعتقد أنه كان هناك أي مكان آخر يشبه ميشيغان تمامًا". "ربما معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. ربما كارنيجي ميلون. ربما دارتموث. لا أعتقد أنه كان هناك أي أشخاص آخرين ."

كانت هذه هي الفرصة التي رحب بها بيل جوي عندما وصل إلى حرم جامعة آن أربور في خريف عام .1971لم يكن قد اختار ميتشيجان بسبب أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها. لم يفعل أي شيء مع أجهزة الكمبيوتر في المدرسة الثانوية. كان مهتمًا بالرياضيات والهندسة. ولكن عندما أصابه خطأ البرمجة في سنته الأولى ، وجد نفسه -في أسعد الحوادث -في أحد الأماكن القليلة في العالم حيث يمكن لطفل يبلغ من العمر سبعة عشر عامًا أن يبرمج كل ما يريد.

"هل تعرف ما هو الفرق بين بطاقات الحوسبة ومشاركة الوقت؟" يقول الفرح.
"إنه الفرق بين لعب الشطرنج بالبريد والشطرنج السريع." لم تعد البرمجة تمرينًا على الإحباط بعد الآن. كانت ممتعة.

واستطردت جوي قائلة: "كنت أعيش في الحرم الشمالي ، وكان مركز الكمبيوتر في الحرم الشمالي".
"كم من الوقت قضيت هناك؟ أوه ، كمية هائلة من الوقت. كانت مفتوحة لمدة أربع وعشرين ساعة.
كنت أبقى هناك طوال الليل ، وأذهب إلى المنزل في الصباح. في أسبوع متوسط في تلك السنوات ، كنت أقضي وقتًا في مركز الكمبيوتر أكثر مما أقضيه في فصولي. كلنا في الأسفل كان لدينا هذا الكابوس المتكرر المتمثل في نسيان الحضور إلى الفصل على الإطلاق ، وعدم إدراكنا حتى أننا مسجلون.

"كان التحدي هو أنهم منحوا جميع الطلاب حسابًا بمبلغ ثابت من المال ، حتى ينفد وقتك. عندما تقوم بتسجيل الدخول ، ستدرج المدة التي تريد أن تقضيها على الكمبيوتر. أعطوك ، مثل ، ساعة من الوقت. هذا كل ما ستحصل عليه. لكن أحدهم اكتشف أنه إذا أدخلت "الوقت يساوي" ثم حرفًا ، مثل t يساوي ، kفلن يقوموا بشحنك ،"قال وهو يضحك على الذاكرة. "لقد كان خطأ في البرنامج. يمكنك وضع tيساوي kوالجلوس هناك إلى الأبد ."

ما عليك سوى إلقاء نظرة على تدفق الفرص الذي جاء في طريق بيل جوي. ولأنه ذهب إلى مدرسة بعيدة النظر مثل جامعة ميشيغان ، فقد كان قادرًا على التدرب على نظام مشاركة الوقت بدلاً من البطاقات المثقوبة ؛ نظرًا لأن نظام ميشيغان كان به خلل ، فيمكنه برمجة كل ما يريد ؛ لأن الجامعة كانت على استعداد لإنفاق الأموال لإبقاء مركز الكمبيوتر مفتوحًا لمدة أربع وعشرين ساعة ، يمكنه البقاء مستيقظًا طوال الليل ؛ ولأنه كان قادرًا على قضاء ساعات طويلة ، في الوقت الذي حصل فيه على فرصة لإعادة كتابة UNIX ، كان على مستوى المهمة. كان بيل جوي رائعًا. أراد أن يتعلم. كان هذا جزءًا كبيرًا منه. ولكن قبل أن يصبح خبيرًا ، كان على شخص ما أن يمنحه الفرصة لتعلم كيف يكون خبيرًا.

وتابع: "في ميشيغان ، كنت على الأرجح أبرمج ثماني أو عشر ساعات في اليوم". "في الوقت الذي كنت فيه في بيركلي ، كنت أفعل ذلك ليلًا ونهارًا.
كان لدي محطة في المنزل. كنت أبقى مستيقظًا حتى الساعة الثانية أو الثالثة صباحًا ، أشاهد الأفلام والبرامج القديمة. أحيانًا كنت أنام على لوحة المفاتيح -"قام بتقليد رأسه وهو يسقط على لوحة المفاتيح "-وأنت تعرف كيف يتكرر المفتاح حتى النهاية ، ويبدأ في إصدار صوت صفير ، أو صفير ، أو صفير؟ بعد أن يحدث ذلك ثلاث مرات ، عليك أن تذهب إلى الفراش. كنت لا أزال غير كفؤ نسبيًا حتى عندما وصلت إلى بيركلي. كنت بارعا في سنتي الثانية هناك.

كان ذلك عندما كتبت برامج لا تزال مستخدمة حتى اليوم ، بعد ثلاثين عامًا. "توقف للحظة لإجراء العمليات الحسابية في رأسه -والتي لا تستغرق وقتًا طويلاً بالنسبة لشخص مثل بيل جوي. ميشيغان عام .1971
البرمجة بجدية بحلول السنة الثانية. أضف فصل الصيف ، ثم أيام وليالي عامه الأول في بيركلي. "لذا ، ربما ... عشرة آلاف ساعة؟" قال أخيرًا. "هذا عن الحق."

هل قاعدة العشرة آلاف ساعة قاعدة عامة للنجاح؟ إذا قمنا بالخدش تحت سطح كل إنجازات عظيمة ، فهل نجد دائمًا ما يعادل مركز ميشيغان للكمبيوتر أو فريق الهوكي كل النجوم -نوعًا من الفرص الخاصة للتدريب؟

دعونا نختبر الفكرة بمثالين ، ومن أجل البساطة ، دعونا نجعلها مألوفة قدر الإمكان: البيتلز ، أحد أشهر فرق الروك على الإطلاق ؛ وبيل جيتس ، أحد أغنى رجال العالم.

جاء فريق البيتلز -جون لينون ، وبول مكارتني ، وجورج هاريسون ، ورينجو ستار -إلى الولايات المتحدة في فبراير من عام 1964 ، وبدأوا ما يسمى بالغزو البريطاني للمشهد الموسيقي الأمريكي وأصدروا سلسلة من التسجيلات الناجحة التي غيرت الوجه من الموسيقى الشعبية.

أول شيء مثير للاهتمام حول فريق البيتلز لأغراضنا هو المدة التي قضاها معًا بالفعل بحلول الوقت الذي وصلوا فيه إلى الولايات المتحدة. بدأ لينون ومكارتني اللعب معًا لأول مرة في عام 1957 ، قبل سبع سنوات من هبوطهما في أمريكا. (بالمناسبة ، فإن الوقت الذي انقضى بين تأسيسهم وأعظم إنجازاتهم الفنية -الرقيب بيبرز Lonely Hearts Club Band و - The Beatles [White Album] هو عشر سنوات.) وإذا نظرت عن كثب إلى تلك السنوات الطويلة من الإعداد ، ستجد تجربة تبدو مألوفة للغاية في سياق لاعبي الهوكي وبيل جوي وعازفي الكمان من الطراز العالمي. في عام 1960 ، بينما كانوا لا يزالون مجرد فرقة روك في المدرسة الثانوية تكافح ، تمت دعوتهم للعب في هامبورغ ، ألمانيا.

"لم يكن في هامبورغ في تلك الأيام نوادي موسيقى الروك آند رول. يقول فيليب نورمان ، الذي كتب السيرة الذاتية لفريق البيتلز صرخ! "كان هناك مالك نادي معين يدعى برونو ، والذي كان في الأصل رجل استعراض في أرض المعارض. كانت لديه فكرة جلب فرق الروك للعب في أندية مختلفة. كان لديهم هذه الصيغة. لقد كان عرضًا ضخمًا بلا توقف ، ساعة بعد ساعة ، مع دخول الكثير من الناس وتراجع الكثير. وستلعب الفرق الموسيقية طوال الوقت للقبض على حركة المرور العابرة. في منطقة الضوء الأحمر الأمريكية ، كانوا يسمونها التعري المستمر.

تابع نورمان قائلاً: "كانت العديد من الفرق الموسيقية التي عزفت في هامبورغ من ليفربول". "لقد كانت حادثة. ذهب برونو إلى لندن للبحث عن فرق موسيقية. لكنه التقى برائد أعمال من ليفربول في سوهو كان في لندن بالصدفة البحتة. ورتب لإرسال بعض الفرق الموسيقية. هكذا تم إنشاء الاتصال. وفي النهاية ، أقام فريق البيتلز اتصالاً ليس فقط مع برونو ولكن أيضًا مع مالكي النادي الآخرين. استمروا في العودة لأنهم حصلوا على الكثير من الكحول والكثير من الجنس ."

وما الذي يميز هامبورغ؟ لم يكن الأمر لأنه دفع جيدًا. لم تفعل. أو أن الصوتيات كانت رائعة. لم يكونوا كذلك. أو أن الجماهير كانت أذكياء ومقدرين. كانوا أي شيء إلا. كان هذا هو مقدار الوقت الذي أجبرت فيه الفرقة على العزف.

إليكم جون لينون ، في مقابلة بعد تفكك فريق البيتلز ، يتحدث عن أداء الفرقة في ناد للتعري في هامبورغ يُدعى إندرا:

> أصبحنا أفضل واكتسبنا المزيد من الثقة. لم نتمكن من مساعدتها مع كل تجربة اللعب طوال الليل. كان من المفيد لهم كونهم أجانب. كان علينا أن نحاول بجهد أكبر ، أن نضع قلبنا وروحنا فيه ، لكي نتغلب على أنفسنا.
>
> في ليفربول ، كنا قد أجرينا جلسات مدتها ساعة واحدة فقط ، وقد اعتدنا تقديم أفضل الأرقام ، نفس الأرقام ، في كل جلسة. في هامبورغ ، كان علينا اللعب لمدة ثماني ساعات ، لذلك كان علينا حقًا إيجاد طريقة جديدة للعب.

ثماني ساعات؟

هنا بيت بيست ، عازف الطبول لفريق البيتلز في ذلك الوقت: "بمجرد ورود الأخبار عن أننا نقدم عرضًا ، بدأ النادي في حشدهم. كنا نلعب سبع ليالٍ في الأسبوع. في البداية لعبنا دون توقف تقريبًا حتى الساعة الثانية عشرة والنصف ، عندما أغلقنا ، ولكن مع تحسننا ، بقيت الجماهير حتى أكثر من صباح ".

سبعة ايام في الاسبوع؟

انتهى فريق البيتلز بالسفر إلى هامبورغ خمس مرات بين عام 1960 ونهاية عام 1962. في الرحلة الأولى ، لعبوا 106 ليالٍ ، خمس ساعات أو أكثر في الليلة. في رحلتهم الثانية ، لعبوا 92 مباراة. في رحلتهم الثالثة ، لعبوا 48 مباراة ، لما مجموعه 172 ساعة على خشبة المسرح. آخر عرضتين في هامبورغ ، في نوفمبر وديسمبر من عام 1962 ، تضمنت 90 ساعة أخرى من الأداء. أخيرًا ، قاموا بأداء 270 ليلة في ما يزيد قليلاً عن عام ونصف. بحلول الوقت الذي حققوا فيه نجاحهم الأول في عام 1964 ، في الواقع ، كانوا قد قاموا بأداء مباشر يقدر بنحو 1200 مرة. هل تعرف كم هو غير عادي؟ لا تؤدي معظم الفرق الموسيقية اليوم ألفًا ومائة مرة طوال حياتهم المهنية. بوتقة هامبورغ هي أحد الأشياء التي تميز فريق البيتلز عن غيره.

تابع نورمان: "لم يكونوا جيدين على المسرح عندما ذهبوا إلى هناك وكانوا جيدين جدًا عندما عادوا". "لقد تعلموا ليس فقط القدرة على التحمل. كان عليهم أن يتعلموا قدرًا هائلاً من الأرقام - تغطية نسخ من كل ما يمكن أن تفكر فيه ، ليس فقط موسيقى الروك أند رول ، وقليلًا من موسيقى الجاز أيضًا. لم يكونوا منضبطين على خشبة المسرح على الإطلاق قبل ذلك. لكن عندما عادوا ، لم يبدوا مثل أي شخص آخر. لقد كان من صنعهم ."

دعنا الآن ننتقل إلى تاريخ بيل جيتس. تُعرف قصته تقريبًا باسم فرقة البيتلز.
يكتشف خبير الرياضيات اللامع ، برمجة الكمبيوتر. يتسرب من جامعة هارفارد. بدأ شركة كمبيوتر صغيرة تسمى Microsoftمع أصدقائه. من خلال التألق المطلق والطموح والشجاعة يبنيها في عملاق عالم البرمجيات. هذا هو المخطط العام. دعونا نحفر أعمق قليلا.

كان والد جيتس محامياً ثرياً في سياتل ، وكانت والدته ابنة مصرفي ثري. عندما كان طفلاً ، كان بيل مبكر النضوج وكان يشعر بالملل بسهولة من دراسته. لذلك أخذه والديه من المدرسة العامة ، وفي بداية الصف السابع ، أرسلوه إلى ليكسايد ، وهي مدرسة خاصة تقدم خدماتها لعائلات النخبة في سياتل. في منتصف العام الثاني لجيتس في ليكسايد ، بدأت المدرسة نادي كمبيوتر.

يتذكر غيتس: "كان نادي الأمهات في المدرسة يقوم ببيع نثر كل عام ، وكان هناك دائمًا سؤال حول ما ستذهب إليه الأموال". ذهب البعض إلى البرنامج الصيفي ، حيث يأتي أطفال المدينة الداخلية إلى الحرم الجامعي. سيذهب بعض منها للمعلمين. في ذلك العام ، وضعوا ثلاثة آلاف دولار في محطة كمبيوتر في هذه الغرفة الصغيرة المضحكة التي سيطرنا عليها لاحقًا. لقد كان شيئًا رائعًا نوعًا ما ."

كان ذلك "شيئًا رائعًا" بالطبع ، لأن هذا كان عام .1968لم يكن لدى معظم الكليات أندية كمبيوتر في الستينيات. والأكثر روعة هو نوع الكمبيوتر الذي اشتراه ليكسايد. لم تجعل المدرسة طلابها يتعلمون البرمجة عن طريق نظام بطاقة الكمبيوتر الشاق ، كما كان يفعل أي شخص آخر تقريبًا في الستينيات. بدلاً من ذلك ، قام ليكسايد بتثبيت ما كان يسمى ، ASR-33 Teletypeوالذي كان عبارة عن محطة مشاركة الوقت مع ارتباط مباشر بجهاز كمبيوتر مركزي في وسط مدينة سياتل. تابع غيتس: "تم اختراع فكرة تقاسم الوقت بأكملها فقط في عام ."1965

"كان هناك شخص ما يتطلع إلى المستقبل." حصل بيل جوي على فرصة غير عادية ومبكرة لتعلم البرمجة على نظام المشاركة بالوقت كطالب جديد في الكلية ، في عام .1971حصل بيل جيتس على البرمجة في الوقت الفعلي عندما كان طالبًا بالصف الثامن في عام .1968

من تلك اللحظة فصاعدًا ، عاش جيتس في غرفة الكمبيوتر. بدأ هو وعدد من الآخرين في تعليم أنفسهم كيفية استخدام هذا الجهاز الجديد الغريب. كان شراء الوقت على الكمبيوتر الرئيسي الذي تم توصيل ASRبه ، بالطبع ، مكلفًا -حتى بالنسبة لمؤسسة ثرية مثل ليكسايد -ولم يمض وقت طويل قبل نفاد مبلغ 3000دولار الذي طرحه نادي الأمهات. جمع الوالدان المزيد من المال.

أنفقه الطلاب. ثم شكلت مجموعة من المبرمجين في جامعة واشنطن مجموعة تسمى Computer Center Corporation(أو ، (C-Cubedوالتي أجرت وقت الكمبيوتر للشركات المحلية.
ولحسن الحظ ، أنجب أحد مؤسسي الشركة -مونيك رونا -ابنًا في ليكسايد ، قبل عام من جيتس. تساءلت رونا ، هل يرغب نادي الكمبيوتر في ليكسايد في اختبار برامج الشركة في عطلات نهاية الأسبوع مقابل وقت برمجة مجاني؟ قطعاً! بعد المدرسة ، استقل جيتس الحافلة إلى مكاتب C-Cubed وبرمجتها حتى المساء.

أفلس C-Cubedفي النهاية ، لذلك بدأ جيتس وأصدقاؤه يتسكعون حول مركز الكمبيوتر في جامعة واشنطن. قبل مضي وقت طويل ، التزموا بجماعة تسمى ، ISI (Information Sciences Inc.)والتي وافقت على السماح لهم بالحصول على وقت مجاني للكمبيوتر مقابل العمل على برنامج يمكن استخدامه لأتمتة كشوف رواتب الشركة. في فترة واحدة مدتها سبعة أشهر في عام ، 1971ركض جيتس وزملاؤه 1575ساعة من وقت الكمبيوتر على جهاز ISIالرئيسي ، والذي بلغ متوسطه ثماني ساعات في اليوم ، سبعة أيام في الأسبوع.

يقول جيتس عن سنوات دراسته الثانوية المبكرة: "لقد كان هوسي". "لقد تخطيت ألعاب القوى. صعدت هناك في الليل. كنا نبرمج في عطلات نهاية الأسبوع. سيكون أسبوعًا نادرًا لن نحصل عليه

بعد عشرين أو ثلاثين ساعة. كانت هناك فترة واجهنا فيها أنا وبول ألين مشكلة لسرقة مجموعة من كلمات المرور و ن من ا تخدام الكمبيوتر طوال الصيف. كان هذا عندما كنت في الخامسة عشرة والسادسة عشرة من عمري. ثم اكتشفت أن بول قد وجد كمبيوترًا مجانيًا في جامعة واشنطن. كان لديهم هذه الآلات في المركز الطبي وقسم الفيزياء. كانوا يعملون بجدول زمني من أربع وعشرين ساعة ، ولكن مع فترة الركود الكبيرة ه ، بحيث لم يخططوا لأي شيء بين الساعة الثالثة والسادسة صباحًا ."ضحك غيتس. "سأغادر في الليل ، بعد وقت نومي. يمكنني الذهاب إلى جامعة واشنطن من منزلي. أو سأركب الحافلة. لهذا السبب أنا دائمًا كرم جدًا لجامعة واشنطن ، لأنهم سمحوا لي بسرقة الكثير من وقت الكمبيوتر ."(بعد سنوات ، قالت والدة غيتس: "كنا نتساءل دائمًا لماذا كان من الصعب عليه الاستيقاظ في الصباح.")

بعد ذلك ، تلقى أحد مؤسسي ISI ، Bud Pembroke ، مكالمة من شركة التكنولوجيا TRW التي وقعت للتو عقدًا لإنشاء نظام كمبيوتر في محطة Bonneville Power الضخمة في جنوب ولاية واشنطن. كانت TRW بحاجة ماسة إلى مبرمجين على دراية بالبرنامج المعين الذي تستخدمه محطة الطاقة. في هذه الأيام الأولى لثورة الكمبيوتر ، كان من الصعب العثور على مبرمجين يتمتعون بهذا النوع من الخبرة المتخصصة. لكن بيمبروك كان يعرف بالضبط بمن يتصل: أطفال المدارس الثانوية من ليكسايد الذين قضوا آلاف الساعات من وقت الكمبيوتر على حاسوب ISI المركزي. كان جيتس الآن في سنته الأخيرة ، وبطريقة ما تمكن من إقناع معلميه بالسماح له بالانتقال إلى بونفيل تحت ستار مشروع دراسة مستقل. هناك أمضى الربيع في كتابة التعليمات البرمجية ، تحت إشراف رجل يدعى جون نورتون ، والذي يقول جيتس إنه علمه الكثير عن البرمجة مثل أي شخص قابله تقريبًا.

كانت تلك السنوات الخمس ، من الصف الثامن حتى نهاية المدرسة الثانوية ، هي مدرسة بيل جيتس في هامبورغ ، وبكل المقاييس ، حصل على سلسلة غير عادية من الفرص أكثر من بيل جوي.

كانت الفرصة الأولى هي إرسال جيتس إلى ليكسايد. كم عدد المدارس الثانوية في العالم التي تمكنت من الوصول إلى محطة مشاركة الوقت في عام 1968؟ كانت الفرصة الثانية هي أن أمهات ليكسايد كان لديهن ما يكفي من المال لدفع رسوم الكمبيوتر بالمدرسة. ثالثًا ، عندما نفد هذا المال ، صادف أن أحد الوالدين يعمل في C-Cubed ، والذي حدث أنه احتاج إلى شخص ما للتحقق من رمزه في عطلات نهاية الأسبوع ، والذي حدث أيضًا عدم الاهتمام إذا تحولت عطلات نهاية الأسبوع إلى ليالي نهاية الأسبوع. رقم أربعة هو أن غيتس حدث للتو لمعرفة معلومات حول ISI ، و ISI تصادف أنها احتاجت إلى شخص ما للعمل على برنامج كشوف المرتبات الخاص بها. المرتبة الخامسة هي أن غيتس كان يعيش على مسافة قريبة من جامعة واشنطن. رقم ستة هو أن الجامعة حصلت على وقت مجاني للكمبيوتر بين الساعة الثالثة والسادسة صباحًا. رقم سبعة هو أن TRW قد اتصلت بـ Bud Pembroke. رقم ثمانية هو أن أفضل المبرمجين الذين عرفهم بيمبروك لهذه المشكلة بالذات كانا طفلين في المدرسة الثانوية. والرقم تسعة هو أن ليكسايد كان على استعداد للسماح لهؤلاء الأطفال بقضاء فصل الربيع على بعد أميال ، كتابة التعليمات البرمجية.

وما الذي تشترك فيه كل هذه الفرص تقريبًا؟ أعطوا بيل جيتس وقتًا إضافيًا للتمرن. بحلول الوقت الذي ترك فيه جيتس هارفارد بعد سنته الثانية لتجربة يده في شركة برمجيات خاصة به ، كان يعمل عمليًا على البرمجة دون توقف لمدة سبع سنوات متتالية.

لقد تجاوز العشرة آلاف ساعة. كم عدد المراهقين في العالم الذين لديهم هذا النوع من الخبرة التي مر بها جيتس؟ يقول: "إذا كان هناك خمسون شخصًا في العالم ، فسوف أذهل". "كان هناك C-Cubed وكشوف المرتبات التي قمنا بها ، ثم - TRW كل هذه الأشياء اجتمعت معًا. كان لدي عرض أفضل لتطوير البرمجيات في سن مبكرة أكثر مما أعتقد أن أي شخص فعل ذلك في تلك الفترة الزمنية ، وكل ذلك بسبب سلسلة من الأحداث المحظوظة بشكل لا يصدق ."

إذا وضعنا قصص لاعبي الهوكي وبيتلز وبيل جوي وبيل جيتس معًا ، أعتقد أننا سنحصل على صورة أكثر اكتمالاً عن طريق النجاح. جوي وجيتس وفرقة البيتلز موهوبون بلا شك. كان لدى لينون ومكارتني هدية موسيقية من النوع الذي يأتي مرة واحدة في كل جيل ، وبيل جوي ، دعونا لا ننسى ، كان لديه عقل سريع لدرجة أنه كان قادرًا على تكوين خوارزمية معقدة بسرعة تركت أساتذته في العمل. رهبة. هذا واضح.

لكن ما يميز تاريخهم حقًا ليس موهبتهم غير العادية ولكن فرصهم غير العادية. تمت دعوة فريق البيتلز ، لأكثر الأسباب العشوائية ، للذهاب إلى هامبورغ. بدون هامبورغ ، ربما سلك البيتلز مسارًا مختلفًا. قال بيل جيتس في بداية المقابلة: "كنت محظوظًا جدًا". هذا لا يعني أنه ليس رائد أعمال رائعًا أو غير عادي. هذا يعني فقط أنه يتفهم الحظ الجيد الذي كان عليه في ليكسايد في عام 1968.

جميع القيم المتطرفة التي نظرنا إليها حتى الآن كانت المستفيدين من نوع من الفرص غير العادية.
لا تبدو فترات الاستراحة المحظوظة استثناءً مع أصحاب المليارات من البرمجيات وفرق الروك ونجوم الرياضيين. يبدو أنهم مثل القاعدة.

اسمحوا لي أن أقدم لكم مثالاً أخيرًا على الفرص الخفية التي تستفيد منها القيم المتطرفة. لنفترض أننا أجرينا نسخة أخرى من تحليل التقويم الذي أجريناه في الفصل السابق مع لاعبي الهوكي ، ولكن هذه المرة فقط بالنظر إلى سنوات الميلاد ، وليس أشهر الميلاد. بادئ ذي بدء ، ألق نظرة فاحصة على القائمة التالية لأغنى خمسة وسبعين شخصًا في تاريخ البشرية. تُحسب القيمة الصافية لكل شخص بالدولار الأمريكي الحالي. كما ترون ، فهي تضم الملكات والملوك والفراعنة من القرون الماضية ، بالإضافة إلى المليارديرات المعاصرين ، مثل وارن بافيت وكارلوس سليم.

لا.	اسم	الثروة بالمليارات (دولار أمريكي)	أصل	الشركة أو مصدر الثروة
1	جون دي روكفلر	318.3	الولايات المتحدة	النفط القياسية
2	أندرو كارنيجي	298.3	اسكتلندا	شركة كارنيجي للصلب
3	نيكولاس الثاني ملك روسيا	253.5	روسيا	بيت رومانوف
4	وليام هنري فاندربيلت	231.6	الولايات المتحدة	شيكاغو وبرلنغتون وسكة حديد كوينسي
5	Osman Ali Khan, Asaf Jah VII	210.8	هاي ديرباد	الملكية
6	أندرو دبليو ميلون	188.8	الولايات المتحدة	بترول الخليج
7	هنري فورد	188.1	الولايات المتحدة	شركة فورد للسيارات
8	ماركوس ليسينيوس كراسوس	169.8	الجمهورية الرومانية	مجلس الشيوخ الروماني
9	باسل الثاني	169.4	الإمبراطورية البيزنطية	الملكية
10	كورنيليوس فاندربيلت	167.4	الولايات المتحدة	نيويورك وهارلم للسكك الحديدية
11	آلان روفوس	166.9	إنكلترا	الاستثمارات
12	أمينوفيس الثالث	155.2	القديمة نقطة واحدة	فرعون
13	وليام دي وارين ، إيرل ساري الأول	153.6	إنكلترا	إيرل ساري
14	وليام الثاني ملك إنجلترا	151.7	إنكلترا	الملكية
15	إليزابيث الأولى	142.9	إنكلترا	بيت تيودور
16	جون دي روكفلر جونيور	141.4	الولايات المتحدة	النفط القياسية
17	سام والتون	128.0	الولايات المتحدة	Wal-Mart
18	جون جاكوب أستور	115.0	ألمانيا	شركة الفراء الأمريكية
19	Odo of Bay eux	110.2	إنكلترا	الملكية
20	ستيفن جيرارد	99.5	فرنسا	أول بنك للولايات المتحدة
21	كليوباترا	95.8	القديمة نقطة واحدة	الميراث البطلمي
22	ستيفن فان رينسيلار الثالث ريتشارد	88.8	الولايات المتحدة	ولاية رينسيلارسويك
23	ب. ميلون	86.3	الولايات المتحدة	بترول الخليج
24	الكسندر تيرني ستيوارت	84.7	أيرلندا	طريق لونغ آيلاند للسكك الحديدية
25	وليام باكهاوس أستور جونيور	84.7	الولايات المتحدة	ميراث
26	دون سيمون إيتوربي باتينيو	81.2	بوليفيا	منجم هوانوني للقصدير
27	السلطان حسن البلقية	80.7	بروناي	ملِك
28	فريدريك وي erhaeuser	80.4	ألمانيا	شركة Wey erhaeuser
29	موسى تايلور	79.3	الولايات المتحدة	سيتي بنك
30	فنسنت أستور	73.9	الولايات المتحدة	ميراث
31	كارلوس سليم حلو	72.4	المكسيك	Telmex
32	تلفزيون سونغ	67.8	الصين	البنك المركزي الصيني
33	جاي جولد	67.1	الولايات المتحدة	يونيون باسيفيك
34	مارشال فيلد	66.3	الولايات المتحدة	مارشال فيلد وشركاه
35	جورج ف. بيكر هيتي	63.6	الولايات المتحدة	السكك الحديدية المركزية لنيوجيرسي
36	جرين	58.8	الولايات المتحدة	بنك البحر الوطني
37	بيل جيتس	58.0	الولايات المتحدة	مايكروسوفت
38	لورنس جوزيف إليسون	58.0	الولايات المتحدة	شركة أوراكل
39	ريتشارد أركرايت	56.2	إنكلترا	ديروينت فالي ميلز

40		55.8	الهند	ريلاينس اندستريز
41	وارن بافيت	52.4	الولايات المتحدة	بيركشاير هاثاواي
42	لاكشمي ميتال	51.0	الهند	شركة ميتال ستيل
43	جيه بول جيتي	50.1	الولايات المتحدة	شركة جيتي للنفط
44	جيمس جي فير	47.2	الولايات المتحدة	شركة كونسوليديتد فيرجينيا للتعدين
45	وليام ويتمان	46.1	الولايات المتحدة	ميرك وشركاه
46	راسل سيج	45.1	الولايات المتحدة	ويسترن يونيون
47	جون بلير	45.1	الولايات المتحدة	يونيون باسيفيك
48	أنيل أمباني	45.0	الهند	ريلاينس كوميونيكيشنز
49	ليلاند ستانفورد	44.9	الولايات المتحدة	سكة حديد وسط المحيط الهادئ
50	هوارد هيوز جونيور.	43.4	الولايات المتحدة	شركة Hughes Tool Company ، شركة TWA ، Summa Corporation ، Hughes Aircraft Company
51	ساي روس كورتيس جون	43.2	الولايات المتحدة	شركة كيرتس للنشر
52	إنسلي بلير	42.4	الولايات المتحدة	ديلاوير ولاكاوانا والسكك الحديدية الغربية
53	إدوارد هنري هاريمان هنري هـ. روجرز	40.9	الولايات المتحدة	سكة حديد اتحاد المحيط الهادئ
54		40.9	الولايات المتحدة	شركة ستاندرد أويل مايكروسوفت ،
55	بول ألين	40.0	الولايات المتحدة	فولكان إنك.
56	جون كلوج	40.0	ألمانيا	شركة متروبوليتان برودكاستينج
57	جي بي مورغان أوليفر هـ.	39.8	الولايات المتحدة	جنرال إلكتريك ، يو إس ستيل
58	باين	38.8	الولايات المتحدة	شركة ستاندرد أويل
59	يوشياكي تسوتسومي	38.1	اليابان	شركة سيبو
60	هنري كلاي فريك	37.7	الولايات المتحدة	شركة كارنيجي للصلب
61	جون جاكوب أستور الرابع	37.0	الولايات المتحدة	ميراث
62	جورج بولمان	35.6	الولايات المتحدة	شركة بولمان
63	كوليس بوتر هنتنغتون	34.6	الولايات المتحدة	سكة حديد وسط المحيط الهادئ
64	بيتر أريل براون ويدنر	33.4	الولايات المتحدة	شركة التبغ الأمريكية
65	فيليب دانفورث ارمور وليام س.	33.4	الولايات المتحدة	خط ثلاجات ارمور
66	أوبراين	33.3	الولايات المتحدة	شركة كونسوليديتد فيرجينيا للتعدين
67	إنجفار كامبراد كي بي سينغ	33.0	السويد	ايكيا
68		32.9	الهند	DLF Universal Limited
69	جيمس سي فلود	32.5	الولايات المتحدة	شركة كونسوليديتد فيرجينيا للتعدين
70	لي كا شينج أنتوني ن. برادي	32.0	الصين	هوتشيسون وامبوا المحدودة
71	إلياس حسكيت ديربي	31.7	الولايات المتحدة	بروكلين رابيد ترانزيت
72		31.4	الولايات المتحدة	شحن
73	مارك هوبكنز	30.9	الولايات المتحدة	سكة حديد وسط المحيط الهادئ
74	إدوارد كلارك	30.2	الولايات المتحدة	ماكينة خياطة سنجر
75	Prince Al-Waleed bin Talal	29.5	المملكة العربية السعودية	شركة المملكة القابضة

هل تعرف ما هو المثير للاهتمام في تلك القائمة؟ من بين الأسماء الخمسة والسبعين ، هناك أربعة عشر اسمًا مدهشًا هم أمريكيون ولدوا في غضون تسع سنوات من بعضهم البعض في منتصف القرن التاسع عشر. فكر في ذلك للحظة. يبدأ المؤرخون بكليوباترا والفراعنة ويمشطون كل عام في تاريخ البشرية منذ ذلك الحين ، ويبحثون في كل ركن من أركان العالم بحثًا عن دليل على ثروة غير عادية ، وما يقرب من 20في المائة من الأسماء التي ينتهي بهم الأمر تأتي من جيل واحد في جيل واحد. دولة.

فيما يلي قائمة هؤلاء الأمريكيين وسنوات ميلادهم:

1834 65. Philip Danforth Armor، 1832

1831 64. Peter Arrell Brown Widener،

58. Oliver H. Payne، 1839 62. George Pullman،

54. Henry H. Rogers، 184057. JP Morgan، 1837

36. Hetty Green، 1834 44. James G Fair، 1831

Marshall Field، 183435. George F. Baker، 1840

Weyerhaeuser، 1834 33. Jay Gould، 1836 34.

1839 2. Andrew Carnegie، 1835 28. Frederick

1. John D. Rockefeller،

ما الذي يحدث هنا؟ تصبح الإجابة واضحة إذا فكرت في الأمر. في الستينيات والسبعينيات من القرن التاسع عشر ، تحول في تاريخه. كان هذا عندما تم بناء خطوط السكك الحديدية وعندما ظهرت وول ستريت. كان ذلك عندما بدأ التصنيع الصناعي بشكل جدي. كان ذلك عندما تم كسر جميع القواعد التي كان يعمل بها الاقتصاد التقليدي وأعيد تشكيلها. ما تقوله هذه القائمة هو أنه من المهم حقًا كم كان عمرك عندما حدث هذا التحول.

إذا كنت قد ولدت في أواخر أربعينيات القرن التاسع عشر ، فقد فاتك ذلك. كنت أصغر من أن تستغل تلك اللحظة. إذا كنت قد ولدت في عشرينيات القرن التاسع عشر ، فأنت كبير في السن: فقد تشكلت طريقة تفكيرك من خلال نموذج ما قبل الحرب الأهلية. ولكن كانت هناك نافذة خاصة ضيقة مدتها تسع سنوات كانت مثالية لرؤية الإمكانات التي يحملها المستقبل. كان لدى جميع الرجال والنساء الأربعة عشر الموجودين في القائمة أعلاه رؤية وموهبة. لكنهم حصلوا أيضًا على فرصة غير عادية ، كما حصل لاعبي الهوكي وكرة القدم الذين ولدوا في يناير وفبراير ومارس على فرصة استثنائية.

*

الآن دعونا نجري نفس النوع من التحليل لأشخاص مثل بيل جوي وبيل جيتس.
إذا تحدثت إلى قدامى المحاربين في Silicon Valley ، فسوف يخبرونك أن أهم تاريخ في تاريخ ثورة الكمبيوتر الشخصي كان يناير 1975. كان ذلك عندما نشرت مجلة Popular Electronics قصة غلاف على آلة غير عادية تسمى Altair 8800 وبلغت تكلفة النسر 397 دولاراً. لقد كانت أداة غريبة يمكنك تجميعها في المنزل. جاء في العنوان الرئيسي للقصة: "اختراق المشروع! أول جهاز كمبيوتر صغير في العالم ينافس النماذج التجارية ."

بالنسبة إلى قراء Popular Electronics ، في تلك الأيام ، كان الكتاب المقدس للبرامج الناشئة وعالم الكمبيوتر ، كان هذا العنوان بمثابة الوحي. كانت أجهزة الكمبيوتر حتى تلك اللحظة هي الحواسيب المركزية الضخمة باهظة الثمن من النوع الموجود في المساحة البيضاء لمركز ميشيغان للكمبيوتر. لسنوات ، كان كل متسلل وأزيز إلكترونيات يحلم باليوم الذي سيأتي فيه جهاز كمبيوتر صغير الحجم وغير مكلف بما يكفي لاستخدامه وامتلاكه لشخص عادي. لقد جاء ذلك اليوم أخيرًا.

إذا كان يناير 1975 هو فجر عصر الكمبيوتر الشخصي ، فمن سيكون في أفضل وضع للاستفادة منه؟ تنطبق هنا نفس المبادئ التي تنطبق على عصر جون روكفلر وأندرو كارنيجي.

"إذا كنت كبيرًا في السن في التاسعة والسبعين من العمر ، فستحصل بالفعل على وظيفة في IBM خارج الكلية ، وبمجرد أن بدأ الأشخاص في شركة IBM ، واجهوا صعوبة حقيقية في الانتقال إلى العالم الجديد ،" ناثان ميرفولد ، الذي كان مسؤولًا تنفيذيًا كبيرًا في Microsoft لسنوات عديدة. "كان لديك شركة بمليارات الدولارات تصنع حواسيب كبيرة ، وإذا كنت جزءًا من ذلك ، فستفكر ، لماذا تتلاعب بهذه الحواسيب الصغيرة المثيرة للشفقة؟ كانت تلك هي صناعة الكمبيوتر لهؤلاء الناس ، ولم يكن لها علاقة بهذه الثورة الجديدة. لقد أعمتهم كونهم الرؤية الوحيدة للحوسبة. لقد كسبوا عيشًا لطيفًا. إنه فقط أنه لم تكن هناك فرصة لتصبح مليونيرا وإحداث تأثير في العالم ."

إذا كنت قد تخرجت من الكلية لأكثر من بضع سنوات في عام 1975 ، فأنت تنتمي إلى النموذج القديم. كنت قد اشتريت منزلا للتو. انت متزوج. طفل في الطريق. أنت لست في وضع يسمح لك بالتخلي عن وظيفة جيدة ومعاش تقاعدي مقابل بعض أدوات الكمبيوتر التي تبلغ قيمتها 397 دولارًا أمريكيًا. لذلك دعونا نستبعد كل أولئك الذين ولدوا قبل عام 1952 ، لنقل.

لكن في نفس الوقت ، لا تريد أن تكون صغيرًا جدًا. تريد حقًا الدخول إلى الطابق الأرضي ، في عام 1975 تمامًا ، ولا يمكنك فعل ذلك إذا كنت لا تزال في المدرسة الثانوية. لذلك دعونا أيضًا نستبعد أي شخص ولد بعد ، على سبيل المثال ، 1958. العمر المثالي ليكون عام 1975 ، بعبارة أخرى ، كبير بما يكفي ليكون جزءًا من

ثورة قادمة ولكن ليست قديمة لدرجة أنك فاتتك. من الناحية المثالية ، تريد أن تكون في العشرين أو الحادية والعش195

هناك طريقة سهلة لاختبار هذه النظرية. متى ولد بيل جيتس؟

بيل جيتس: 28أكتوبر 1955

ها هو تاريخ الميلاد المثالي! جيتس هو لاعب الهوكي الذي ولد في الأول من يناير. وكان أفضل أصدقاء جيتس في ليكسايد هو بول ألين. كما أنه توقف في غرفة الكمبيوتر مع جيتس وشارك تلك الأمسيات الطويلة في ISIو C-Cubed. واصل ألين تأسيس شركة مايكروسوفت مع بيل جيتس. متى ولد بول ألين؟

بول ألين: 21يناير 1953

ثالث أغنى رجل في Microsoftهو الشخص الذي يدير الشركة على أساس يومي منذ عام 2000 ، وهو أحد المديرين التنفيذيين الأكثر احترامًا في عالم البرمجيات ، ستيف بالمر. تاريخ ميلاد بالمر؟

ستيف بالمر: 24مارس 1956

دعونا لا ننسى رجلاً مشهورًا مثل جيتس: ستيف جوبز ، الشريك المؤسس لشركة Apple Computer.
على عكس جيتس ، لم يكن جوبز من عائلة ثرية ولم يذهب إلى ميشيغان مثل جوي. لكن الأمر لا يتطلب الكثير من التحقيق في نشأته ليدرك أنه كان لديه هامبورغ أيضًا. نشأ في ماونتن فيو ، كاليفورنيا ، جنوب سان فرانسيسكو ، وهي المركز المطلق لوادي السيليكون. كان الحي الذي يسكن فيه مليئًا بالمهندسين من Hewlett-Packard ، التي كانت آنذاك واحدة من أهم شركات الإلكترونيات في العالم. عندما كان مراهقًا ، جاب أسواق السلع المستعملة في ماونتن فيو ، حيث كان هواة الإلكترونيات والمصلحون يبيعون قطع الغيار. بلغ الوظائف سن الرشد وهو يتنفس هواء العمل الذي سيهيمن عليه لاحقًا.

هذه الفقرة من Accidental Millionaire ، واحدة من العديد من السير الذاتية للوظائف ، تعطينا إحساسًا بمدى استثنائية تجارب طفولته. وظائف

> حضر محادثات مسائية لعلماء Hewlett-Packard. كانت المحادثات تدور حول أحدث التطورات في مجال الإلكترونيات والوظائف ، وممارسة أسلوب كان علامة تجارية لشخصيته ، وربط مهندسين Hewlett-Packard واستخلاص معلومات إضافية منهم. بمجرد أن اتصل ببيل هيوليت ، أحد مؤسسي الشركة ، لطلب قطع غيار. لم يتلق جوبز الأجزاء التي طلبها فحسب ، بل تمكن من الخوض في وظيفة صيفية. عمل جوبز على خط تجميع لبناء أجهزة كمبيوتر وكان مفتونًا جدًا لدرجة أنه حاول تصميمه بنفسه ...

انتظر. بيل هيوليت أعطاه قطع غيار؟ هذا على قدم المساواة مع حصول بيل جيتس على وصول غير محدود إلى محطة مشاركة الوقت في سن الثالثة عشرة. يبدو الأمر كما لو كنت مهتمًا بالموضة وكان جارك عندما كبرت هو جورجيو أرماني. ومتى ولد جوبز؟

ستيف جوبز:

كان إريك شميدت من رواد ثورة البرمجيات. كان يدير شركة Novell ، إحدى أهم شركات البرمجيات في وادي السيليكون ، وفي عام 2001 ، أصبح لرئيس التنفيذي لشركة Google.
تاريخ الميلاد؟

ريك شميدت: 27أبريل 1955

لا أقصد بالطبع أن أقترح أن كل قطب برمجيات في وادي السيليكون ولد في عام 1955.
لبعض لم يكونوا كذلك ، تمامًا كما لم يولد كل عمالقة الأعمال في الولايات المتحدة في منتصف ثلاثينيات القرن التاسع عشر. ولكن هناك أنماط واضحة جدًا هنا ، والمذهل هو مدى ضآلة حجم رغبتنا في الاعتراف بها. نتظاهر بأن النجاح هو حصرا مسألة الجدارة الفردية. لكن لا يوجد شيء في أي من التواريخ ل ي نظرنا إليها حتى الآن يشير إلى أن الأشياء بهذه البساطة. هذه قصص ، بدلاً من ذلك ، عن أشخاص حصلوا على فرصة خاصة للعمل بجد واستغلوا ذلك ، والذين صدفوا أنهم بلغوا سن الرشد في وقت كان فيه هذا الجهد الاستثنائي يكافأ من قبل بقية المجتمع. لم يكن نجاحهم من صنعهم فقط. لقد كان نتاج العالم الذي نشأوا فيه.

بالمناسبة ، دعونا لا ننسى بيل جوي. لو كان أكبر سنًا بقليل ، وكان عليه أن يواجه مشقة البرمجة ببطاقات الكمبيوتر ، كما يقول ، لكان قد درس العلوم. كان بيل جوي أسطورة الكمبيوتر هو عالم الأحياء بيل جوي. ولو جاء بعد سنوات قليلة ، فإن النافذة الصغيرة التي منحته الفرصة لكتابة الكود الداعم للإنترنت كانت ستغلق. مرة أخرى ، ربما يكون بيل جوي أسطورة الكمبيوتر هو عالم الأحياء بيل جوي. متى ولد بيل جوي؟

بيل جوي: 8نوفمبر 1954

استمر جوي ، بعد فترة عمله في بيركلي ، ليصبح أحد المؤسسين الأربعة لشركة Sun Microsystems ، إحدى أقدم شركات البرمجيات في وادي السيليكون وأهمها. وإذا كنت لا تزال تعتقد أن حوادث الزمان والمكان والولادة لا تهم كثيرًا ، فإليك أعياد ميلاد المؤسسين الثلاثة الآخرين لشركة Sun Microsystems:

سكوت مكنيلي: 13نوفمبر 1954
فينود خوسلا: 28يناير 1955
آندي بيشتولشيم: 30سبتمبر 1955

الفصل الثالث

مشكلة العباقرة ، الجزء الأول

"المعرفة بمستوى ذكاء الصبي تساعد قليلاً إذا واجهتك شكلاً من النظافة

أولاد."

1.

في الحلقة الخامسة من موسم ، 2008استضاف برنامج المسابقة التلفزيونية الأمريكية 1مقابل 100ضيفًا خاصًا رجل اسمه كريستوفر لانجان.

يعد البرنامج التلفزيوني 1مقابل 100واحدًا من البرامج العديدة التي ظهرت في أعقاب النجاح الهائل لـ .Who Wants to Be a Millionaireيضم معرضًا دائمًا يضم مائة شخص عادي يعملون فيما يسمى "الغوغاء". كل أسبوع يتطابقون مع ذكاء ضيف خاص مدعو. على المحك مليون دولار. يجب أن يكون الضيف ذكيًا بما يكفي للإجابة على أسئلة أكثر بشكل صحيح من خصومه البالغ عددهم مائة -وبهذا المعيار ، لم يبد سوى عدد قليل من الأشخاص مؤهلين بشكل رائع مثل كريستوفر لانغان.

بدأ التعليق الصوتي "الليلة يخوض الغوغاء أعنف منافساتهم حتى الآن". "قابل كريس لانجان ، الذي يسميه كثيرون أذكى رجل في أمريكا." التقطت الكاميرا مشهدًا بطيئًا لرجل ممتلئ الجسم وعضلات في الخمسينيات من عمره. "الشخص العادي لديه معدل ذكاء مائة" ، تابع التعليق الصوتي.

"أينشتاين واحد وخمسون. كريس لديه معدل ذكاء واحد وخمسة وتسعين. إنه حاليًا يلف عقله الكبير حول نظرية الكون. لكن هل ستكون جمجمته ذات الحجم الملكي كافية لإنزال الغوغاء بمليون دولار؟ اكتشف الآن على واحد مقابل مائة. "

سار لانغان على خشبة المسرح وسط تصفيق حاد.
"أنت لا تعتقد أنك بحاجة إلى ذكاء عالٍ لتقوم بعمل جيد في واحد مقابل مائة ، أليس كذلك؟" سأله مضيف البرنامج ، بوب ساجيت. نظر ساجيت إلى لانجان بغرابة ، كما لو كان نوعًا من العينات المعملية.

أجاب لانغان: "في الواقع ، أعتقد أنه قد يكون عائقاً". كان لديه صوت عميق ، مؤكد. "للحصول على معدل ذكاء مرتفع ، تميل إلى التخصص والتفكير بأفكار عميقة. أنت تتجنب التوافه. ولكن الآن بعد أن رأيت هؤلاء الأشخاص -"نظر إلى الغوغاء ، والتسلية في عينيه تخون مدى سخافة أنه وجد الإجراءات "-أعتقد أنني سأفعل ما يرام. "

على مدى العقد الماضي ، حقق كريس لانجان شهرة غريبة. لقد أصبح الوجه العام للعبقرية في الحياة الأمريكية ، وهو أحد المشاهير الخارجيين. يتم دعوته في البرامج الإخبارية ويتم تقديم لمحة عنه في المجلات ، وكان موضوع فيلم وثائقي للمخرج إيرول موريس ، كل ذلك بسبب عقل يبدو أنه يتحدى الوصف.

استعان البرنامج الإخباري التليفزيوني 20/20مرة بأخصائي نفسي عصبي لإعطاء لانغان اختبار ذكاء ، وكانت درجة لانغان حرفيًا خارج المخططات —أعلى من أن يتم قياسها بدقة. مرة أخرى ، أجرى لانجان اختبار ذكاء مصمم خصيصًا للأشخاص الأذكياء جدًا لاختبارات معدل الذكاء العادية. لقد حصل على جميع الأسئلة بشكل صحيح باستثناء سؤال واحد.
كان يتحدث في سن ستة أشهر. عندما كان في الثالثة من عمره ، كان يستمع إلى الراديو أيام الأحد بينما كان المذيع يقرأ القصص * المصورة بصوت عالٍ ، وكان يتابعه بمفرده حتى يعلم نفسه القراءة. في الخامسة ، بدأ يسأل جده عن وجود الله -ويتذكر أنه أصيب بخيبة أمل في الإجابات التي حصل عليها.

في المدرسة ، يمكن لانغان الدخول في اختبار في فصل لغة أجنبية ، ولم يدرس على الإطلاق ، وإذا كان هناك دقيقتان أو ثلاث دقائق قبل وصول المعلم ، فيمكنه تصفح الكتاب المدرسي وفحص الاختبار. في سنوات المراهقة المبكرة ، أثناء عمله كعامل مزرعة ، بدأ في القراءة على نطاق واسع في مجال الفيزياء النظرية. في السادسة عشرة من عمره ، شق طريقه عبر تحفة برتراند راسل وألفريد نورث وايتهيد ، تحفة Principia Mathematicaالشهيرة. حصل على درجة ممتازة في اختبار SATالخاص به ، على الرغم من أنه نام في وقت ما أثناء الاختبار.

يقول شقيقه مارك عن روتين لانغان الصيفي في المدرسة الثانوية: "لقد درس الرياضيات لمدة ساعة".
"ثم تعلم الفرنسية لمدة ساعة. ثم درس اللغة الروسية. ثم يقرأ الفلسفة. هو فعل

أن دينيا ، كل يوم ."

يقول جيف ، أحد إخوته الآخر ، "كما تعلمون ، عندما كان كريستوفر في الرابعة عشرة أو الخامسة عشرة من عمره ، كان يرسم الأشياء على سبيل المزاح فقط ، وسيكون مثل صورة. عندما كان في الخامسة عشرة من عمره ، كان بإمكانه مطابقة لعق جيمي هندريكس للعق على الغيتار. فقاعة. فقاعة. نصف الوقت ، لم يذهب كريستوفر إلى المدرسة على الإطلاق. كان سيظهر فقط للاختبارات ولم يكن هناك ما يمكنهم فعله حيال ذلك. بالنسبة لنا ، كان الأمر مضحكًا. يمكنه إيجاز الكتب المدرسية في الفصل الدراسي في غضون يومين ، والاعتناء بكل ما كان عليه الاعتناء به ، ثم العودة إلى ما كان يفعله في المقام الأول ."

*

_

في مجموعة 1مقابل ، 100كان لانغان متزنًا وواثقًا. كان صوته عميقًا. كانت عيناه صغيرتان ومشرقتان بشدة. لم يدور حول الموضوعات ، ولم يبحث عن العبارة الصحيحة ، ولم يكرر مرة أخرى ليكرر جملة سابقة. في هذا الصدد ، لم يقل أم ، أو آه ، أو استخدم أي شكل من أشكال التخفيف في المحادثة: فقد خرجت جمله ، واحدة تلو الأخرى ، مصقولة وواضحة ، مثل الجنود في ساحة الاستعراض. كل سؤال طرحه ساجيت عليه ، كان يقذفه جانباً ، كما لو كان تافهاً. عندما وصلت أرباحه إلى 250ألف دولار ، بدا وكأنه أجرى حسابات ذهنية مفادها أن مخاطر خسارة كل شيء كانت في تلك المرحلة أكبر من الفوائد المحتملة للبقاء فيها. فجأة ، توقف. قال: "سآخذ النقود". لقد صافح يد ساجيت بحزم وانتهى الأمر -وخرج من القمة كما نعتقد أن العباقرة يفعلون ذلك دائمًا.

2.

بعد الحرب العالمية الأولى مباشرة ، التقى لويس تيرمان ، الأستاذ الشاب في علم النفس بجامعة ستانفورد ، بصبي رائع اسمه هنري كويل. نشأ كويل في فقر وفوضى. لأنه لم ينسجم مع الأطفال الآخرين ، لم يتعلم منذ سن السابعة. كان يعمل بوابًا في مدرسة من غرفة واحدة ليست بعيدة عن حرم جامعة ستانفورد ، وطوال اليوم ، كان كويل يتسلل بعيدًا عن وظيفته ويلعب البيانو في المدرسة. والموسيقى التي صنعها كانت جميلة.

كان تخصص تيرمان هو اختبار الذكاء. اختبار الذكاء القياسي الذي سيخضع له ملايين الأشخاص حول العالم خلال الخمسين عامًا التالية ، ستانفورد بينيه ، كان من صنعه. لذلك قرر اختبار معدل ذكاء كويل. استنتج أن الصبي يجب أن يكون ذكيًا ، ومن المؤكد أنه كان كذلك. كان معدل ذكاءه فوق ، 140 وهو قريب من مستوى العبقرية. كان تيرمان مفتونًا. كم عدد الماس الخام هناك؟ تساءل.

بدأ في البحث عن الآخرين. وجد فتاة تعرف الأبجدية في تسعة عشر شهرًا ، وأخرى كانت تقرأ ديكنز وشكسبير عندما كانت في الرابعة من عمرها. وجد شابًا طُرد من كلية الحقوق لأن أساتذته لم يعتقدوا أنه من الممكن للإنسان أن يستنسخ بدقة مقاطع طويلة من الآراء القانونية من ذاكرته.

في عام ، 1921قرر تيرمان جعل دراسة الموهوب تعمل في حياته. مسلحًا بمنحة كبيرة من مؤسسة الكومنولث ، شكل فريقًا من العاملين الميدانيين وأرسلهم إلى المدارس الابتدائية في كاليفورنيا. طُلب من المعلمين ترشيح الطلاب المتفوقين في فصولهم. تم إجراء اختبار ذكاء لهؤلاء الأطفال. ثم خضع الطلاب الذين سجلوا أعلى 10في المائة لاختبار ذكاء ثانٍ ، وأولئك الذين حصلوا على أعلى من 130في هذا الاختبار خضعوا لاختبار ذكاء ثالث ، ومن هذه المجموعة من النتائج اختار تيرمان الأفضل والأكثر ذكاءً. بحلول الوقت الذي انتهى فيه ترمان ، كان قد قام بفرز سجلات حوالي 250.000طالب في المدارس الابتدائية والثانوية ، وحدد 1470طفلًا بلغ متوسط معدل ذكائهم لديهم أكثر من 140وتراوحت حتى .200هذه المجموعة من العباقرة الصغار أصبحت تُعرف باسم "النمل الأبيض ،"وكانوا موضوعات لما سيصبح واحدة من أشهر الدراسات النفسية في التاريخ.

لبقية حياته ، كان تيرمان يراقب اتهاماته مثل أم الدجاجة. تم تتبعها واختبارها وقياسها وتحليلها. تمت ملاحظة تحصيلهم التعليمي ، وتتبع الزيجات ، وجدولة الأمراض ، ورسمت الصحة النفسية ، وتم تسجيل كل ترقية وتغيير وظيفي حسب الواجب. كتب ترمان رسائل توصية المجندين الخاصة به للوظائف وطلبات الدراسات العليا. قدم دفقًا مستمرًا من النصائح والمشورة ، طوال الوقت يسجل النتائج التي توصل إليها في مجلدات حمراء سميكة بعنوان الدراسات الجينية للعبقرية.

قال ترمان ذات مرة: "لا يوجد شيء يتعلق بفرد بأهمية معدل ذكائه ، باستثناء أخلاقه". وكان يعتقد أنه بالنسبة لأولئك الذين لديهم معدل ذكاء مرتفع للغاية ، "يجب أن نبحث عن إنتاج القادة الذين يطورون العلوم والفن والحكومة والتعليم والرعاية الاجتماعية بشكل عام." مع تقدم رعاياه في السن ، أصدر تيرمان تحديثات حول تقدمهم ، مؤرخًا إنجازاتهم غير العادية. كتب تيرمان بدهشة ، عندما كانت تهمه في المدرسة الثانوية ، "يكاد يكون من المستحيل قراءة حساب في إحدى الصحف عن أي نوع من المنافسة أو النشاط الذي يشارك فيه الفتيان والفتيات في كاليفورنيا دون العثور على أسماء واحد أو أكثر من بين الفائزين. ... أعضاء مجموعتنا الموهوبة ."أخذ عينات كتابية من بعض موضوعاته الأكثر تفكيرًا فنيًا وجعل النقاد الأدبيين يقارنونها بالكتابات المبكرة للمؤلفين المشهورين. لم يجدوا أي فرق. وقال إن كل الإشارات تشير إلى مجموعة لديها القدرة على "مكانة بطولية". يعتقد تيرمان أن مصير النمل الأبيض الخاص به هو النخبة المستقبلية للولايات المتحدة.

ليوم ، تظل العديد من أفكار تيرمان محورية في طريقة تفكيرنا في النجاح. المدارس لديها برامج "للموهوبين". غالبًا
لطلاب إجراء اختبار ذكاء (مثل اختبار الكفاءة المدرسية الأمريكية) للقبول. تقيس شركات التكنولوجيا الفائقة مثل Google أو Microsoft بعناية القدرات
لمعرفية للموظفين المحتملين انطلاقاً من نفس الاعتقاد: إنهم مقتنعون بأن أولئك الذين هم على قمة مقياس الذكاء لديهم أكبر إمكانات. (في
Microsoft من المعروف أن المتقدمين للوظائف يُسألون مجموعة من الأسئلة المصممة لاختبار ذكاءهم ، بما في ذلك السؤال الكلاسيكي "لماذا يتم
تغطية غرف التفتيش؟" إذا كنت لا تعرف الإجابة على هذا السؤال ، فأنت لست ذكيًا بما يكفي للعمل في .Microsoft

* _

ذا كانت لدي قوى سحرية وعرضت رفع معدل ذكائك بمقدار 30 نقطة ، فستقول نعم -أليس كذلك؟ ستفترض أن ذلك سيساعدك على المضي
دمًا في العالم. وعندما نسمع عن شخص مثل كريس لانجان ، فإن استجابتنا الغريزية هي نفسها استجابة تيرمان الغريزية عندما التقى بهنري كويل منذ
رن تقريبًا. نشعر بالرهبة. العباقرة هم المتطرفون في نهاية المطاف. بالتأكيد لا يوجد شيء يمكن أن يعيق شخصًا مثل هذا.

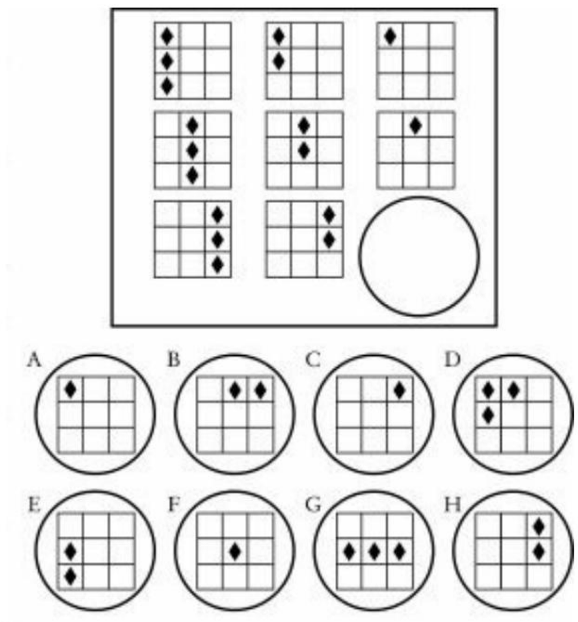
كن هل هذا صحيح؟

ج الآن في القيم المتطرفة ، رأينا أن الإنجاز الاستثنائي لا يتعلق بالموهبة بقدر ما يتعلق بالفرصة. في هذا الفصل ، أريد أن أحاول التعمق أكثر في
سبب ذلك من خلال النظر إلى الخارج في أنقى صوره وأكثرها تقطيرًا -العبقرية. لسنوات ، أخذنا إشاراتنا من أشخاص مثل تيرمان عندما يتعلق الأمر
بفهم أهمية الذكاء العالي. ولكن ، كما سنرى ، ارتكب تيرمان خطأ. لقد كان مخطئًا بشأن النمل الأبيض الخاص به ، ولو حدث مع الشاب كريس لانغان
وهو يشق طريقه عبر Principia Mathematica في سن السادسة عشرة ، لكان مخطئًا بشأنه لنفس السبب. لم يفهم تيرمان ما هو الانحراف الحقيقي ،
وهذا خطأ ما زلنا نرتكبه حتى يومنا هذا.

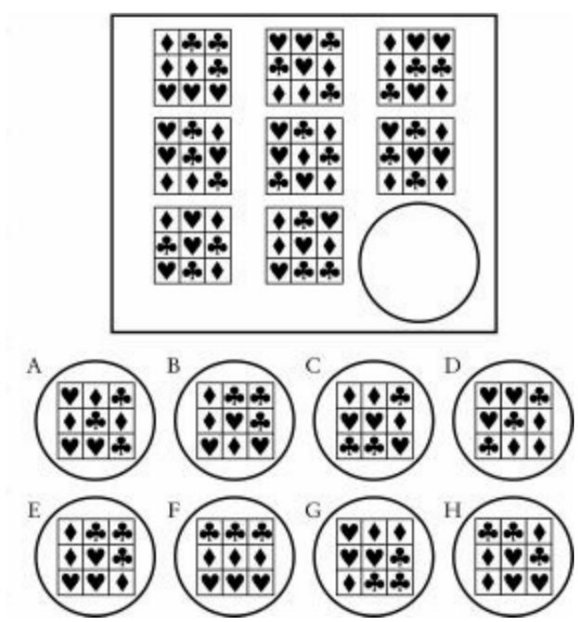
3.

أحد أكثر اختبارات الذكاء استخدامًا هو ما يسمى مصفوفات Raven التقدمية. لا يتطلب أي مهارات لغوية أو مجموعة محددة من المعرفة المكتسبة. إنه مقياس لمهارات التفكير المجرد. يتكون اختبار Raven النموذجي من ثمانية وأربعين عنصرًا ، كل عنصر أصعب من الذي سبقه ، ويتم حساب معدل الذكاء بناءً على عدد العناصر التي تمت الإجابة عليها بشكل صحيح.

إليك سؤال ، نموذجي من النوع الذي يتم طرحه على .Raven



هل فهمت ذلك؟ أعتقد أن معظمكم فعل ذلك. الإجابة الصحيحة هي .Cولكن الآن جرب هذه الإجابة. إنه نوع من الأسئلة الصعبة حقًا الذي يأتي في نهاية أسراب الغراب.



الإجابة الصحيحة هي أ. عليّ أن أعترف أنني لم أستطع معرفة هذا ، وأعتقد أن معظمكم لا يستطيع أيضًا. ومع ذلك ، يكاد يكون من المؤكد أن كريس لانجان يمكنه ذلك. عندما نقول أن أشخاصًا مثل لانجان بارعون حقًا ، فإن ما نعنيه هو أن لديهم نوعًا من الذهن يمكنه حل الألغاز مثل هذا السؤال الأخير.

على مر السنين ، تم إجراء قدر هائل من الأبحاث في محاولة لتحديد كيفية ترجمة أداء الشخص في اختبار الذكاء مثل اختبار Raven إلى نجاح في الحياة الواقعية. الناس في

أسفل المقياس -مع معدل ذكاء أقل من - 70يُعتبر معاقًا عقليًا. متوسط الدرجة ؛ 100ربما تحتاج إلى أن تكون أء من التعامل مع الكلية. للدخول والنجاح في برنامج دراسات عليا تنافسي بشكل معقول ، في هذه الأثناء ، ربما تحتاج إلى معدل ذكاء لا يقل عن .115بشكل عام ، كلما ارتفعت درجاتك ، زاد التعليم الذي ستحصل عليه ، زادت الأموال التي من المحتمل أن تجنيها ، و- صدق أو لا تصدق- كلما طال عمرك.

لكن هناك مشكلة. العلاقة بين النجاح ومعدل الذكاء تعمل فقط إلى حد معين. بمجرد أن يصل شخص ما إلى معدل الذكاء في مكان ما حول ، 120 لا يبدو أن الحصول على نقاط IQإضافية يترجم إلى أي ميزة قابلة للقياس في العالم الحقيقي.
*

كتب عالم النفس البريطاني ليام هدسون: "لقد ثبت بشكل واضح أن الشخص الذي يبلغ معدل ذكاء 170درجة من المرجح أن يفكر جيدًا أكثر من شخص يبلغ معدل ذكائه ، 70وهذا صحيح حيث تكون المقارنة أقرب بكثير -بين حاصل الذكاء ، على سبيل المثال ، 100و .130ولكن يبدو أن العلاقة تنهار عندما يجري المرء مقارنات بين شخصين يمتلك كلاهما معدل ذكاء مرتفع نسبيًا.... من المرجح أن يفوز العالم الناضج بمعدل ذكاء بالغ 130بجائزة نوبل مثل العالم الذي يبلغ معدل ذكاءه " .180

ما يقوله هدسون هو أن معدل الذكاء يشبه إلى حد كبير الارتفاع في كرة السلة. هل لدى شخص يبلغ من العمر خمسة أقدام وستة فرصة واقعية للعب كرة السلة للمحترفين؟ ليس حقيقيًا. يجب أن تكون ستة أقدام أو ستة على الأقل لتلعب على هذا المستوى ، وكل الأشياء متساوية ، فمن الأفضل أن تكون ستة أقدام على ستة واحد ، وأفضل أن تكون ستة أقدام على ستة اثنين. لكن بعد نقطة معينة ، يتوقف الارتفاع عن كونه مهمًا كثيرًا. اللاعب الذي يبلغ طوله ستة أقدام وثمانية أقدام لا يكون تلقائيًا أفضل من شخص أقصر بوصتين.

(مايكل جوردان ، أعظم لاعب على الإطلاق ، كان في السادسة من عمره بعد كل شيء). لاعب كرة السلة يجب أن يكون طويل القامة بما يكفي -وينطبق الشيء نفسه على الذكاء. الذكاء له عتبة.
أشارت مقدمة الحلقة 1مقابل 100إلى أن معدل ذكاء أينشتاين يبلغ 150وأن معدل ذكاء لانجان يبلغ .195ومعدل ذكاء لانغان أعلى بنسبة 30في المائة من معدل ذكاء أينشتاين. لكن هذا لا يعني أن لانغان أذكى بنسبة 30بالمائة من أينشتاين. هذا كلام سخيف. كل ما يمكننا قوله هو أنه عندما يتعلق الأمر بالتفكير في أشياء صعبة حقًا مثل الفيزياء ، فمن الواضح أن كلاهما ذكي بما فيه الكفاية.

أدركت أن فكرة أن معدل الذكاء له عتبة تتعارض مع حدسنا. نعتقد أن الفائزين بجائزة نوبل في العلوم ، على سبيل المثال ، يجب أن يكون لديهم أعلى درجات ذكاء يمكن تخيلها ؛ يجب أن يكونوا من نوعية الأشخاص الذين حصلوا على درجات مثالية في امتحانات القبول في الكلية ، وفازوا بكل منحة دراسية متاحة ، وكان لديهم مثل هذه السجلات الأكاديمية الممتازة في المدرسة الثانوية لدرجة أنهم حصلوا عليها من قبل أفضل الجامعات في البلاد.

لكن ألقِ نظرة على القائمة التالية حيث فاز آخر خمسة وعشرين أميركيًا بجائزة نوبل
جائزة الطب حصلوا على شهاداتهم الجامعية ، ابتداء من عام .2007

كلية أنطاكية
جامعة براون
جامعة كاليفورنيا في بيركلي
جامعة واشنطن
جامعة كولومبيا
معهد الحالة للتكنولوجيا
مع
معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا
جامعة هارفرد
كلية هاملتون

جامعة كولو
جامعة نورث كارولينا
جامعة ديباو
جامعة بنسلفانيا
جامعة مينيسوتا
جامعة نوتردام
جامعة جونز هوبكنز
جامعة ييل
كلية الاتحاد ، كنتاكي
جامعة إلينوي
جامعة تكساس
الصليب المقدس
كلية امهيرست
كلية جيتيسبيرغ
كلية هنتر

لن يقول أحد أن هذه القائمة تمثل اختيارات الكلية لأفضل طلاب المدارس الثانوية في أمريكا. ييل وكولومبيا ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مدرجة في القائمة ، وكذلك DePauw وHoly Cross و.Gettysburg College إنها قائمة المدارس الجيدة .

على نفس المنوال ، ها هي كليات آخر 25 أمريكيًا حائزًا على جائزة نوبل
كيمياء:

كلية مدينة نيويورك
كلية مدينة نيويورك
جامعة ستانفورد
جامعة دايتون ، أوهايو
كلية رولينز ، فلوريدا
مع
كلية جرينيل
مع
جامعة ماكجيل
معهد جورجيا للتكنولوجيا
جامعة أوهايو ويسليان
جامعة رايس
كلية الأمل
جامعة بريغهام يونغ
جامعة تورنتو
جامعة نبراسكا
كلية دارتموث
جامعة هارفرد
كلية بيريا
كلية اوغسبورغ
جامعة ماساتشوستس

جامعة ولاية واشنطن
جامعة فلوريدا
جامعة كاليفورنيا ، ريفرسايد
جامعة هارفرد

لكي تكون فائزًا بجائزة نوبل ، على ما يبدو ، عليك أن تكون ذكيًا بما يكفي للالتحاق بالكلية على الأقل مثل جامعة نوتردام أو جامعة إلينوي. هذا كل شئ. *

هذه فكرة متطرفة ، أليس كذلك؟ لنفترض أن ابنتك المراهقة اكتشفت قبولها في جامعتين -جامعة هارفارد وجامعة جورج تاون في واشنطن العاصمة.

إلى أين تريدها أن تذهب؟ أظن هارفارد ، لأن هارفارد مدرسة "أفضل". يحصل طلابها على نسبة جيدة أعلى بنسبة 10 إلى 15 في المائة في امتحانات القبول الخاصة بهم.

ولكن بالنظر إلى ما نتعلمه عن الذكاء ، فإن فكرة أنه يمكن تصنيف المدارس ، مثل العدائين في السباق ، لا معنى لها. قد لا يكون طلاب جامعة جورجتاون أذكياء على نطاق واسع مثل طلاب جامعة هارفارد. لكن من الواضح أنهم جميعًا أذكياء بما يكفي ، ويأتي الفائزون بجائزة نوبل في المستقبل من مدارس مثل جورج تاون وكذلك من مدارس مثل هارفارد.

اقترح عالم النفس باري شوارتز مؤخرًا أن تتخلى مدارس النخبة عن عملية القبول المعقدة وأن تعقد ببساطة يانصيبًا للجميع فوق العتبة. يقول شوارتز: "ضع الناس في فئتين". "جيد بما فيه الكفاية وليس جيد بما فيه الكفاية. الأشخاص الجيدين بما يكفي يتم وضعهم في قبعة. وأولئك الذين ليسوا جيدين بما يكفي يتم رفضهم ."يعترف شوارتز بأن فكرته ليس لها أي فرصة تقريبًا لقبولها. لكنه على حق تماما. كما كتب هدسون (وتذكر أنه أجرى أبحاثه في مدارس النخبة الإنجليزية للذكور فقط في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي) ، فإن "معرفة معدل ذكاء الصبي لا يفيد كثيرًا إذا كنت تواجه مجموعة من الأولاد الأذكياء."

*

اسمحوا لي أن أقدم لكم مثالاً على تأثير العتبة في العمل. تستخدم كلية الحقوق بجامعة ميشيغان ، مثل العديد من المؤسسات التعليمية النخبة في الولايات المتحدة ، سياسة العمل الإيجابي عندما يتعلق الأمر بالمتقدمين من الخلفيات المحرومة. حوالي 10 في المائة من الطلاب المسجلين في ميشيغان كل خريف هم أعضاء في الأقليات العرقية ، وإذا لم تخفف كلية الحقوق بشكل كبير من متطلبات القبول لهؤلاء الطلاب -قبولهم بدرجات أقل في المرحلة الجامعية الأولى ودرجات اختبار موحدة أقل من أي شخص آخر -فهي تقدر هذه النسبة ستكون أقل من 3 بالمائة. علاوة على ذلك ، إذا قارنا الدرجات التي يحصل عليها الطلاب من الأقليات وغير الأقليات في كلية الحقوق ، فإننا نرى أن أداء الطلاب البيض أفضل. هذا ليس مفاجئًا: إذا كانت إحدى المجموعات لديها درجات جامعية أعلى ودرجات اختبار أعلى من الأخرى ، فمن المؤكد تقريبًا أنها ستحصل على درجات أعلى في كلية الحقوق أيضًا. هذا هو أحد الأسباب التي تجعل برامج العمل الإيجابي مثيرة للجدل. في الواقع ، فإن هجومًا على برنامج العمل الإيجابي التابع لجامعة ميشيغان وصل مؤخرًا إلى المحكمة العليا الأمريكية. بالنسبة للعديد من الأشخاص ، من المثير للقلق أن تسمح مؤسسة تعليمية متميزة للطلاب الأقل تأهيلاً من أقرانهم.

قبل بضع سنوات ، قررت جامعة ميشيغان أن تنظر عن كثب في كيفية أداء طلاب الأقليات في كلية الحقوق بعد تخرجهم. كم ربحوا من المال؟ إلى أي مدى ذهبوا في المهنة؟ ما مدى رضاهم عن حياتهم المهنية؟ ما نوع المساهمات الاجتماعية والمجتمعية التي قدموها؟ ما نوع التكريم الذي فازوا به؟ لقد نظروا إلى كل شيء يمكن أن يكون مؤشرًا على النجاح في العالم الحقيقي. وما وجدوه فاجأهم.

يقول ريتشارد ليمبيرت ، أحد مؤلفي دراسة ميتشيغان: "كنا نعلم أن طلاب الأقليات لدينا ، والكثير منهم ، كانوا يبلي بلاءً حسنًا". "أعتقد أن توقعنا كان أن نجد نصف أو اثنين

زجاج ممتلئ في الثلث ، لم يفعلوه جيدًا مثل الطلاب البيض ولكن مع ذلك كان الكثير ناجحًا للغاية. لكننا فوجئنا تماًشيء ذلك.

لم يكن هناك مكان رأيناه فيه أي تناقض خطير ."

ما يقوله Lempert هو أنه بالمقياس الوحيد الذي يجب أن تهتم به كلية الحقوق حقًا -مدى جودة أداء خريجيها في العالم الحقيقي -فإن طلاب الأقليات ليسوا أقل تأهيلًا. إنهم ناجحون تمامًا مثل الطلاب البيض. و لماذا؟ لأنه على الرغم من أن المؤهلات الأكاديمية لطلاب الأقليات في ميشيغان ليست جيدة مثل تلك الخاصة بالطلاب البيض ، فإن جودة الطلاب في كلية الحقوق عالية بما يكفي لدرجة أنهم ما زالوا فوق العتبة. هم أذكياء بما فيه الكفاية. إن معرفة درجات اختبار طالب القانون لا تفيد كثيرًا إذا كنت تواجه فصلًا دراسيًا من طلاب القانون الأذكياء.

4.

لنأخذ فكرة العتبة خطوة أخرى إلى الأمام. إذا كان الذكاء مهمًا فقط إلى حد ما ، فعندئذٍ بعد تلك النقطة ، يجب أن تبدأ الأشياء الأخرى -الأشياء التي لا علاقة لها بالذكاء -في أن تصبح أكثر أهمية. إنها تشبه كرة السلة مرة أخرى: بمجرد أن يصبح الشخص طويل القامة بما يكفي ، نبدأ في الاهتمام بالسرعة وإحساس الملعب وخفة الحركة ومهارات التعامل مع الكرة ولمسة التسديد.

إذن ، ماذا يمكن أن تكون بعض هذه الأشياء الأخرى؟ حسنًا ، افترض أنه بدلاً من قياس معدل ذكائك ، أعطيتك نوعًا مختلفًا تمامًا من الاختبار.

اكتب أكبر عدد ممكن من الاستخدامات المختلفة التي يمكنك التفكير بها للأشياء التالية:

.1لبنة .2بطانية

هذا مثال على ما يسمى "اختبار الاختلاف" (على عكس اختبار مثل اختبار Raven ، الذي يطلب منك فرز قائمة من الاحتمالات والتوصل إلى الإجابة الصحيحة). يتطلب منك استخدام خيالك وأخذ عقلك في العديد من الاتجاهات المختلفة قدر الإمكان. مع اختبار الاختلاف ، من الواضح أنه لا توجد إجابة واحدة صحيحة. ما يبحث عنه مانح الاختبار هو عدد ردودك وتفردها. وما يقيسه الاختبار ليس ذكاءً تحليليًا ولكنه شيء مختلف تمامًا -شيء أقرب كثيرًا إلى الإبداع. تعتبر اختبارات الاختلاف صعبة تمامًا مثل اختبارات التقارب ، وإذا كنت لا تصدق ذلك ، فأنا أشجعك على التوقف مؤقتًا وتجربة الاختبار الشامل الآن.

هنا ، على سبيل المثال ، هي إجابات لاختبار "استخدامات الكائنات" التي جمعها ليام هدسون من أ
طالب اسمه بول في مدرسة ثانوية بريطانية عليا:

(قالب طوب). لاستخدامها في غارات التحطيم والاستيلاء. للمساعدة في تماسك المنزل. لاستخدامها في لعبة الروليت الروسية إذا كنت ترغب في الحفاظ على لياقتك في نفس الوقت (الطوب بعشر خطوات ، استدر ورمي -لا يُسمح بأي عمل مراوغ). لتثبيت العيد لأسفل على سرير ، اربط قرميدًا في كل زاوية. ككسر لزجاجات كوكاكولا الفارغة.

(بطانية). لاستخدامها على السرير. كغطاء لممارسة الجنس غير المشروع في الغابة. كخيمة. لعمل إشارات دخان مع. كشراع لقارب أو عربة أو مزلقة. كبديل للمنشفة. كهدف لممارسة الرماية للأشخاص الذين يعانون من قصر النظر. كشيء للقبض على الناس يقفزون من ناطحات السحاب المحترقة.

ليس من الصعب قراءة إجابات بول والحصول على فكرة عن كيفية عمل عقله. إنه مضحك. إنه مخرب وشهواني بعض الشيء. لديه ميل للدراما. يقفز عقله من الصور العنيفة إلى الجنس إلى الأشخاص الذين يقفزون من ناطحات السحاب المحترقة إلى قضايا عملية للغاية ، مثل كيفية الحصول على لحاف للبقاء على السرير. إنه يعطينا الانطباع أنه إذا أعطيناه عشر دقائق أخرى ، فسيأتي بعشرين مرة أخرى.

*

الآن ، من أجل المقارنة ، ضع في اعتبارك إجابات طالب آخر من عينة هدسون.
اسمه فلورنسا. يخبرنا هدسون أن فلورنسا معجزة ، ولديها واحدة من أعلى معدلات الذكاء في مدرسته.

(قالب طوب). أشيـ

ـطانية). الدفء ، وخنق النار ، وربط الأشجار والنوم (كأرجوحة شبكية) ، على نقالة مرتجلة.

أين خيال فلورنسا؟ حدد الاستخدامات الأكثر شيوعًا والأكثر عملية للطوب والبطانيات وتوقف ببساطة. معدل الذكاء في فلورنسا أعلى من معدل ذكاء بول. لكن هذا لا يعني سوى القليل ، لأن كلا الطالبين فوق العتبة. ما هو أكثر إثارة للاهتمام هو أن عقل بول يمكن أن يقفز من الصور العنيفة إلى الجنس إلى الأشخاص الذين يقفزون من المباني دون أن يفوتهم أي شيء ، وعقل فلورنسا لا يستطيع ذلك. الآن أي من هذين الطالبين في رأيك هو الأنسب للقيام بهذا النوع من العمل الخيالي الرائع الذي يفوز بجوائز نوبل؟

هذا هو السبب الثاني الذي يجعل الفائزين بجائزة نوبل من هولي كروس وجامعة هارفارد ، لأن جامعة هارفارد لا تختار طلابها على أساس مدى أدائهم في اختبار "استخدامات الطوب" -وربما "استخدامات الطوب" هو أفضل مؤشر على قدرة جائزة نوبل. إنه أيضًا السبب الثاني الذي يجعل كلية ميشيغان للحقوق لا تجد فرقًا بين خريجي الإجراءات الإيجابية وبقية خريجيها. كونك محاميًا ناجحًا هو أكثر بكثير من معدل الذكاء. إنه ينطوي على نوع من العقل الخصب الذي كان لدى بول. ومجرد أن طلاب الأقليات في ميشيغان لديهم درجات أقل في اختبارات التقارب لا يعني أنهم لا يمتلكون تلك السمة الهامة الأخرى بكثرة.

5.

كان هذا خطأ تيرمان. لقد وقع في حب حقيقة أن النمل الأبيض كان في القمة المطلقة للمقياس الفكري -عند النسبة المئوية التاسعة والتسعين من الشريحة المئوية التاسعة والتسعين -دون أن يدرك مدى ضآلة هذه الحقيقة التي تبدو غير عادية.

بحلول الوقت الذي بلغ فيه النمل الأبيض سن الرشد ، كان خطأ تيرمان واضحًا للعيان. نشأ بعض عباقرة أطفاله على نشر الكتب والمقالات العلمية وازدهروا في الأعمال التجارية. ترشح العديد منهم لشغل مناصب عامة ، وكان هناك قاضيان في المحكمة العليا ، وقاضي محكمة بلدية ، وعضوان من الهيئة التشريعية لولاية كاليفورنيا ، ومسؤول حكومي بارز. لكن القليل من عباقرة كان من الشخصيات المعروفة على الصعيد الوطني. كانوا يميلون إلى كسب دخل جيد -لكن ليس ذلك جيدًا. كان لدى الغالبية وظائف لا يمكن اعتبارها إلا عادية ، وانتهى الأمر بعدد مفاجئ من الوظائف التي اعتبرها حتى تيرمان فاشلة. كما لم يكن هناك أي فائزين بجائزة نوبل في مجموعته المختارة بعناية من العباقرة. اختبر فريقه الميداني في الواقع اثنين من طلاب المرحلة الابتدائية الذين حصلوا على جائزة نوبل -ويليام شوكلي ولويس ألفاريز -ورفضوا كليهما. لم يكن معدل ذكائهم مرتفعًا بما يكفي.

في نقد مدمر ، أظهر عالم الاجتماع بيتريم سوروكين ذات مرة أنه إذا قام تيرمان ببساطة بتجميع مجموعة عشوائية من الأطفال من نفس النوع من الخلفيات العائلية مثل النمل الأبيض -والاستغناء عن معدل الذكاء تمامًا -لكان انتهى به الأمر مع مجموعة تقوم بذلك. تقريبًا العديد من الأشياء المثيرة للإعجاب مثل مجموعة العباقرة المختارة بعناية. واختتم سوروكين حديثه قائلاً: "ليس بالخيال أو بمعايير العبقرية" ، فإن "المجموعة الموهوبة" ككل "موهوبة". "

بحلول الوقت الذي خرج فيه تيرمان بمجلده الرابع من "الدراسات الجينية للعبقرية" ، اختفت كلمة "عبقري" تقريبًا. "لقد رأينا" ، اختتم تيرمان ، بأكثر من لمسة من خيبة الأمل ، "أن الفكر والإنجاز بعيدان عن الترابط التام".

ما قلته لكم في بداية هذا الفصل عن الذكاء الاستثنائي لكريس لانغان ، بعبارة أخرى ، لا فائدة منه إذا أردنا فهم فرصه في النجاح في العالم. نعم ، إنه رجل لديه عقل واحد من مليون ولديه القدرة على تجاوز مبادئ الرياضيات في سن السادسة عشرة. ونعم ، جمله تأتي واحدة تلو الأخرى ، مصقولة وهشة مثل الجنود على أرض العرض. لكن ماذا في ذلك؟ إذا أردنا أن نفهم احتمالية أن يصبح شخصًا غريبًا حقيقيًا ، فعلينا أن نعرف الكثير عنه أكثر من ذلك.

مشكلة العباقرة ، الجزء الثاني

"بعد المفاوضات المحمية ، تم الاتفاق على أن روبرت سيُعرض على استجواب."

كانت والدة كريس لانغان من سان فرانسيسكو وكانت بعيدة عن عائلتها. لديها أربعة أبناء ، لكل منهم أب مختلف. كان كريس الأكبر. اختفى والده قبل ولادة كريس. قيل أنه مات في المكسيك. قُتل زوج والدته الثاني. ثالثها انتحر. رابعها صحفي فاشل يدعى جاك لانغان.

"حتى يومنا هذا ، لم أقابل أي شخص كان فقيرًا عندما كان أطفالاً مثل عائلتنا ،"
كريس لانغان يقول. "لم يكن لدينا زوج من الجوارب المتوافقة. أحذيتنا بها ثقوب فيها. كانت سراويلنا بها ثقوب. كان لدينا مجموعة ملابس واحدة فقط. أتذكر أنا وإخوتي ذهبنا إلى الحمام واستخدمنا حوض الاستحمام لغسل مجموعتنا الوحيدة من الملابس وكنا عراة عندما كنا نفعل ذلك لأنه لم يكن لدينا أي شيء نرتديه ."

كان جاك لانجان يمضي في شرب المشروبات الكحولية ويختفي. كان يقفل خزائن المطبخ حتى لا يتمكن الأولاد من الوصول إلى الطعام. لقد استخدم السوط لإبقاء الأولاد في الطابور. سيحصل على وظائف ثم يفقدها ، وينقل العائلة إلى المدينة التالية. في أحد الصيف ، عاشت الأسرة في محمية هندية في خيمة ، وتعيش على فائض الحكومة من زبدة الفول السوداني ودقيق الذرة. عاشوا لبعض الوقت في مدينة فيرجينيا ، نيفادا. يتذكر مارك لانغان: "لم يكن هناك سوى ضابط قانوني واحد في المدينة ، وعندما جاءت ملائكة الجحيم إلى المدينة ، كان ينحني في الجزء الخلفي من مكتبه". "كان هناك بار هناك ، سأتذكره دائمًا. كان يطلق عليه صالون دلو الدم ."

عندما كان الأولاد في المدرسة الابتدائية ، انتقلت العائلة إلى بوزمان ، مونتانا. قضى أحد إخوة كريس وقتًا في دار رعاية. تم إرسال آخر إلى مدرسة الإصلاح.
يقول شقيقه جيف: "لا أعتقد أن المدرسة فهمت أبدًا مدى موهبة كريستوفر".
"هو متأكد من الجحيم لم يلعبها. كان هذا بوزمان. لم يكن الأمر كما هو اليوم. لقد كانت بلدة صغيرة عندما كنا نكبر. لم نتلق معاملة جيدة هناك. لقد قرروا للتو أن عائلتي كانت عبارة عن مجموعة من الضربات القاتلة ."من أجل التمسك بنفسه وإخوته ، بدأ كريس في رفع الأثقال. في أحد الأيام ، عندما كان كريس في الرابعة عشرة من عمره ، كان جاك لانغان قاسيًا مع الأولاد ، كما كان يفعل أحيانًا ، وأخرجه كريس من البرد. غادر جاك ، ولن يعود أبدًا. عند تخرجه من المدرسة الثانوية ، حصل كريس على منحتين دراسيتين كاملتين ، إحداهما إلى كلية ريد في ولاية أوريغون والأخرى إلى جامعة شيكاغو. اختار ريد.

يتذكر كريس: "لقد كان خطأ فادحًا". "لقد تعرضت لصدمة ثقافية حقيقية. كنت طفلاً مختصًا بالطاقم كنت أعمل كمزرعة في الصيف في مونتانا ، وهناك كنت مع مجموعة كاملة من أطفال المدينة ذوي الشعر الطويل ، معظمهم من نيويورك. وكان لهؤلاء الأطفال أسلوب مختلف تمامًا عما كنت معتادًا عليه. لم أستطع الحصول على كلمة في الفصل الدراسي. كانوا فضوليين للغاية.

طرح الأسئلة في كل وقت. كنت محشوراً في غرفة بالمبنى المكون. كنا أربعة ، وكان لدى الرجال الثلاثة الآخرين أسلوب حياة مختلف تمامًا. كانوا يدخنون القدر. كانوا يجلبون صديقاتهم إلى الغرفة. لم أكن قد دخنت القدر من قبل. لذلك كنت أختبئ في المكتبة ."

وتابع: ثم فقدت تلك المنحة.... كان من المفترض أن تملأ والدتي بيانًا ماليًا للوالدين لتجديد تلك المنحة. هي أهملت أن تفعل ذلك. كانت مرتبكة من المتطلبات أو أيا كان. في مرحلة ما ، علمت أن منحة دراستي لم يتم تجديدها. لذلك ذهبت إلى المكتب لأستفسر عن السبب ، وقالوا لي ، حسنًا ، لم يرسل لنا أحد البيان المالي ، وخصصنا جميع أموال المنحة الدراسية وذهبت كلها ، لذلك أخشى ألا يكون لديك منحة دراسية هنا بعد الآن. كان هذا هو أسلوب المكان. إنهم ببساطة لم يهتموا. لم يهتموا بطلابهم. لم يكن هناك مشورة ، ولا توجيه ، ولا شيء ."

غادر كريس ريد قبل المجموعة النهائية من الاختبارات ، تاركًا له صفًا من Fsعلى نصه. في ال

ي الفصل الدراسي الأول ، حصل على .Asعاد إلى بوزمان وعمل في البناء ورجل إطفاء في خدمات الغابات لمدة ية
ونتانا.

يتذكر قائلاً: "كنت أتلقى دروسًا في الرياضيات والفلسفة". "وبعد ذلك في الربع الشتوي ، كنت أعيش على بعد ثلاثة عشر ميلاً خارج المدينة ، في
لريق بيتش هيل ، وانقطع ناقل الحركة من سيارتي. استخدمه إخوتي عندما ذهبت في ذلك الصيف. كانوا يعملون للسكك الحديدية وقادوها على خطوط
سكك الحديدية. لم يكن لدي المال لإصلاحه. لذلك ذهبت إلى مستشاري والعميد بالتسلسل وقلت ، لدي مشكلة. سقط الإرسال من سيارتي ، وأنت
ني في الساعة السابعة والنصف صباحًا والثامنة والنصف صباحًا. إذا كان بإمكانك فقط نقلي إلى أقسام ما بعد الظهيرة في هذه الفصول ، سأكون ممتنًا
بسبب مشكلة السيارة هذه. كان هناك أحد الجيران الذي كان مربيًا للمزارع ، وكان سيأخذني في الساعة الحادية عشرة. كان مستشاري هو هذا الرجل الذي
يشبه رعاة البقر ذو الشارب ذو المقود ، ويرتدي سترة من التويد. قال ، 'حسنًا ، بني ، بعد الاطلاع على نصك في كلية ريد ، أرى أنك لم تتعلم بعد أن على ."
جميع تقديم تضحيات للحصول على التعليم. الطلب مرفوض. ثم ذهبت إلى العميد. نفس المعامل

اشتد صوته. كان يصف أشياء حدثت منذ أكثر من ثلاثين عامًا ، لكن الذكرى لا تزال تغضب. "في تلك المرحلة ، أدركت ، ها أنا ذا ، أقوم بضرب نفسي لكسب المال لأعود إلى المدرسة ، وكان هذا في منتصف شتاء مونتانا. أنا على استعداد للتجول في المدينة كل يوم ، والقيام بكل ما علي فعله ، فقط للدخول إلى المدرسة والعودة ، وهم غير مستعدين لفعل أي شيء من أجلي. لذا الموز. وكانت هذه هي النقطة التي قررت أن أفعلها بدون نظام التعليم العالي. حتى لو لم أستطع الاستغناء عنها ، فقد كان الأمر مثيرًا للاشمئزاز بالنسبة لي لدرجة أنني لن أفعل ذلك بعد الآن. لذلك تركت الكلية ، بهذه البساطة ."

مثلت تجارب كريس لانغان في ولاية ريد ومونتانا نقطة تحول في حياته. عندما كان طفلاً ، كان يحلم بأن يصبح أكاديميًا. كان يجب أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه ؛ الجامعات هي مؤسسات مهيكلة ، إلى حد كبير ، للأشخاص الذين لديهم نوع من الاهتمامات الفكرية العميقة وفضولهم. يقول شقيقه مارك: "بمجرد دخوله البيئة الجامعية ، اعتقدت أنه سوف يزدهر ، لقد فعلت ذلك حقًا". "اعتقدت أنه سيجد بطريقة ما مكانًا مناسبًا. لم يكن الأمر منطقيًا على الإطلاق عندما ترك ذلك ."

بدون شهادة ، تعثر لانغان. كان يعمل في البناء. في أحد الشتاء القارس ، كان يعمل على متن قارب محار في لونغ آيلاند. تولى وظائف في المصانع ومناصب ثانوية في الخدمة المدنية وأصبح في نهاية المطاف حارسًا في حانة في لونغ آيلاند ، والتي كانت مهنته الرئيسية لمعظم سنوات بلوغه. من خلال كل ذلك ، واصل القراءة بعمق في الفلسفة والرياضيات والفيزياء أثناء عمله على أطروحة مترامية الأطراف يسميها - "CTMU""النموذج النظري المعرفي للكون". ولكن بدون أوراق اعتماد أكاديمية ، فإنه ييأس من أن يتم نشره في مجلة علمية.

يقول وهو يهز كتفيه: "أنا رجل أمتلك سنة ونصف في الكلية". "وفي مرحلة ما ، سوف يلفت انتباه المحرر هذا ، حيث سيأخذ الورقة ويرسلها إلى الحكام ، وسيحاول هؤلاء الحكام البحث عني ، ولن يجدوا أنا. وسيقولون ، هذا الرجل لديه سنة ونصف في الكلية. كيف يمكنه معرفة ما يتحدث عنه؟ "

إنها قصة مفجعة. ذات مرة سألت لانغان -افتراضيًا -عما إذا كان سيحصل على وظيفة في جامعة هارفارد إذا عُرضت عليه. أجاب: "حسنًا ، هذا سؤال صعب".
"من الواضح ، بصفتي أستاذًا كاملًا في جامعة هارفارد ، كنت سأحسب. سيكون لأفكاري وزن ويمكنني استخدام منصبي ، انتمائي إلى هارفارد ، للترويج لأفكاري. مؤسسة من هذا القبيل هي مصدر عظيم للطاقة الفكرية ، وإذا كنت في مكان كهذا ، يمكنني امتصاص الاهتزازات في الهواء ."

اتضح فجأة كم كانت حياته وحيدًا. كان هنا ، رجل نهم شهية له

ﻟﻠﻢ ، أجبر معظم حياته البالغة على العيش في عزلة فكرية. قال بحزن: "لقد لاحظت حتى هذا النوع من الطاقة الفي كنت فيها في الكلية". "الأفكار في الهواء باستمرار. إنه مكان مثير للتواجد فيه.

إلى"من ناحية أخرى" ، تابع ، "هارفارد هي في الأساس شركة مجيدة ، تعمل بحافز ربح. هذا ما يجعلها علامة. لديها وقف بمليارات الدولارات. الأشخاص الذين يديرونه لا يبحثون بالضرورة عن الحقيقة والمعرفة. إنهم يريدون أن يكونوا طلقات كبيرة ، وعندما تقبل راتبًا من هؤلاء الأشخاص ، فسوف ينزل ا ﺮﺘﻳﺪ القيام به وما تشعر أنه صحيح مقابل ما يقول الرجل أنه يمكنك القيام به لتلقي راتب آخر. عندما تكون هناك ، فإنهم يضعون الإبهام عليك. إنهم في الخارج للتأكد من أنك لا تخرج عن الخط. "

2.

ماذا تخبرنا قصة كريس لانغان؟ تفسيراته ، على الرغم من أنها مفجعة للقلب ، هي أيضًا غريبة بعض الشيء. تنسى والدته التوقيع على استمارة المساعدة المالية -وبهذا الشكل -لا توجد منحة دراسية. يحاول الانتقال من صباح إلى فصل بعد الظهر ، وهو أمر يفعله الطلاب كل يوم ، ويتوقف عن البرودة. ولماذا كان معلمو لانغان في ولاية ريد ومونتانا غير مبالين بهذه المحنة؟

عادة ما يسعد المعلمون بالعقول الرائعة مثل عقولهم. يتحدث لانغان عن التعامل مع ريد وولاية مونتانا كما لو كانا نوعًا من البيروقراطية الحكومية الواسعة التي لا تتزعزع. لكن الكليات ، وخاصة كليات الفنون الحرة الصغيرة مثل ريد ، لا تميل إلى أن تكون بيروقراطيات جامدة. إن تقديم بدلات باسم مساعدة شخص ما على البقاء في المدرسة هو ما يفعله الأساتذة طوال الوقت.

حتى في مناقشته لجامعة هارفارد ، يبدو الأمر كما لو أن لانغان ليس لديه تصور لثقافة وتفاصيل المؤسسة التي يتحدث عنها. عندما تقبل شيك أجر من هؤلاء الأشخاص ، فسوف ينزل إلى ما تريد القيام به وما تشعر أنه صحيح مقابل ما يقول الرجل أنه يمكنك القيام به لتلقي شيك أجر آخر. ماذا؟ أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل أساتذة الجامعات يقبلون راتبًا أقل مما يمكن أن يحصلوا عليه في الصناعة الخاصة هو أن الحياة الجامعية تمنحهم الحرية لفعل ما يريدون القيام به وما يشعرون أنه صحيح. لانغان لديه هارفارد بالمقلوب.

عندما أخبرني لانغان قصة حياته ، لم أستطع التفكير في حياة روبرت أوبنهايمر ، الفيزيائي الذي اشتهر بقيادة الجهود الأمريكية لتطوير القنبلة النووية خلال الحرب العالمية الثانية.
كان أوبنهايمر ، بكل المقاييس ، طفلاً لديه عقل يشبه إلى حد كبير عقل كريس لانغان. اعتبره والديه عبقريا. ذكر أحد أساتذته أنه "تلقى كل فكرة جديدة على أنها جميلة تمامًا". كان يجري تجارب معملية في الصف الثالث ويدرس الفيزياء والكيمياء حتى الصف الخامس. عندما كان في التاسعة من عمره ، قال ذات مرة لأحد أبناء عمومته ، "اسألني سؤالاً باللاتينية وسأجيب عليك باليونانية."

ذهب أوبنهايمر إلى هارفارد ثم إلى جامعة كامبريدج لمتابعة الدكتوراه في الفيزياء. هناك ، شعر أوبنهايمر ، الذي عانى من الاكتئاب طوال حياته ، باليأس. كانت موهبته للفيزياء النظرية ، وكان معلمه ، رجل يدعى باتريك بلاكيت (الذي سيفوز بجائزة نوبل في عام 1948) ، يجبره على حضور تفاصيل الفيزياء التجريبية ، التي كرهها. لقد أصبح غير مستقر عاطفياً أكثر فأكثر ، وبعد ذلك ، في فعل غريب للغاية حتى يومنا هذا لم يفهمه أحد بشكل صحيح ، أخذ أوبنهايمر بعض المواد الكيميائية من المختبر وحاول تسميم معلمه.

لحسن الحظ ، اكتشف بلاكت أن شيئًا ما كان على خطأ. تم إبلاغ الجامعة. تم استدعاء أوبنهايمر على السجادة. وما حدث بعد ذلك لا يمكن تصديقه تمامًا مثل الجريمة نفسها.
إليك كيفية وصف الحادث في السيرة الذاتية الأمريكية بروميثيوس وكاي بيرد ومارتن شيروين عن أوبنهايمر: "بعد مفاوضات مطولة ، تم الاتفاق على وضع روبرت تحت المراقبة وعقد جلسات منتظمة مع طبيب نفسي بارز في شارع هارلي في لندن."

تحت المراقبة؟

لدينا هنا اثنان من الطلاب الرائعين جدًا ، كل منهم يواجه مشكلة تهدد حياته الجامعية. فاتت والدة لانغان موعدًا نهائيًا للحصول على مساعدته المالية. حاول أوبنهايمر تسميم معلمه. للمتابعة ، يتعين عليهم رفع قضاياهم إلى السلطة. وماذا يحدث؟ يُسحب لانغان منحته الدراسية ، ويُرسل أوبنهايمر إلى طبيب نفسي.

قد يكون كل من أوبنهايمر ولانجان عبقريين ، لكن من نواحٍ أخرى ، لا يمكن أن يكونوا أكثر اختلافًا.
ربما تكون قصة تعيين أوبنهايمر كمدير علمي لمشروع مانهاتن بعد عشرين عامًا أفضل مثال على هذا الاختلاف. الجنرال المسؤول عن

كان مشروع مانهاتن هو ليزلي غروفز ، وقد جاب البلاد ، محاولاً العثور على الشخص المناسب لقيادة جهود صنع القنبلة. فوق ، كان بعيد المنال. كان يبلغ من العمر ثمانية وثلاثين عامًا فقط ، وكان أصغر من العديد من الأشخاص الذين سيتعين عليه إدارتهم. لقد كان مُنظِّرًا ، وكانت هذه الوظيفة تتطلب مجربين ومهندسين. كانت انتماءاته السياسية مراوغة: كان لديه كل أنواع الأصدقاء الشيوعيين. ربما كان الأمر الأكثر إثارة للدهشة أنه لم يكن لديه أي خبرة إدارية. قال أحد أصدقاء أوبنهايمر لاحقًا: "لقد كان زميلًا غير عملي للغاية". "كان يتجول بأحذية مبللة وقبعة مضحكة ، والأهم من ذلك ، أنه لم يكن يعرف أي شيء عن المعدات." كما قال أحد علماء بيركلي ، بشكل أكثر إيجازًا: "لم يستطع تشغيل كشك همبرغر."

أوه ، وبالمناسبة ، في المدرسة العليا حاول قتل مدرسه. كانت هذه السيرة الذاتية للرجل الذي كان يحاول القيام بما يمكن أن يقال -بدون مبالغة -من أهم الوظائف في القرن العشرين. و ماذا حدث؟ الشيء نفسه الذي حدث قبل عشرين عامًا في كامبريدج: جعل بقية العالم يرى الأشياء على طريقته.

إليكم بيرد وشيرون مرة أخرى: "أدرك أوبنهايمر أن غروفز كان يحرس مدخل مشروع مانهاتن ، وبالتالي فقد جعل كل سحره وتألقه. لقد كان أداء لا يقاوم. "كان غروفز مغرمًا. قال غروفز لاحقًا لمراسل: "إنه عبقري". "عبقري حقيقي". "

كان غروفز مهندسًا من خلال التدريب بدرجة الدراسات العليا من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، وكانت رؤية أوبنهايمر العظيمة هي جذب هذا الجانب من غروفز. يواصل بيرد وشيروين: "كان أوبنهايمر أول عالم التقى به غروفز في جولته [للمرشحين المحتملين] الذي أدرك أن بناء قنبلة ذرية يتطلب إيجاد حلول عملية لمجموعة متنوعة من المشاكل متعددة التخصصات ... وجد [غروفز] نفسه يوافق على الموافقة عندما طرح أوبنهايمر فكرة وجود مختبر مركزي مكرس لهذا الغرض ، حيث ، كما شهد لاحقًا ، "يمكننا أن نبدأ في التعامل مع المشاكل الكيميائية والمعدنية والهندسية والذخائر التي كانت حتى الآن لم تتلق أي اعتبار. "

هل كان سيفقد أوبنهايمر منحته الدراسية في ريد؟ هل كان غير قادر على إقناع أساتذته بنقل فصوله إلى فترة ما بعد الظهر؟ بالطبع لا. وهذا ليس لأنه كان أذكى من كريس لانجان. لأنه كان يمتلك نوعًا من الذكاء الذي سمح له بالحصول على ما يريد من العالم.

قال لانغان عن إقامته القصيرة في ولاية مونتانا: "لقد طلبوا أن يأخذ الجميع حسابًا تمهيديًا للتفاضل والتكامل". "وصادف أن أحضرت رجلاً علمها بطريقة جافة جدًا ، تافهة جدًا. لم أفهم لماذا كان يعلمها بهذه الطريقة. لذلك سألته أسئلة. في الواقع كان علي أن ألاحقه إلى مكتبه. سألته: لماذا تدرس بهذه الطريقة؟ لماذا تعتبر هذه الممارسة مناسبة لحساب التفاضل والتكامل؟ وهذا الرجل ، هذا الرجل طويل القامة ، النحيل ، لطالما كانت بقع العرق تحت ذراعيه ، استدار ونظر إليّ وقال ، 'أتعلم ، هناك شيء يجب أن تصححه على الأرجح. بعض الناس ليس لديهم القوة النارية الفكرية ليكونوا علماء رياضيات. "

ها هم الأستاذ والمعجزة ، وما يريده المعجزة بوضوح هو أن ينخرط ، أخيرًا ، بعقل يحب الرياضيات بقدر ما يحب. لكنه فشل. في الواقع -وهذا هو الجزء الأكثر حزنًا على الإطلاق -تمكن من إجراء محادثة كاملة مع أستاذ التفاضل والتكامل الخاص به دون أن ينقل أبدًا الحقيقة الوحيدة التي من المرجح أن تروق لأستاذ التفاضل والتكامل. لم يدرك البروفيسور أبدًا أن كريس لانجان جيد في حساب التفاضل والتكامل.

3.

المهارة الخاصة التي تسمح لك بالتحدث عن طريقك للخروج من جريمة اغتيال ، أو إقناع أستاذك بنقلك من الصباح إلى قسم ما بعد الظهر ، هو ما يسميه عالم النفس روبرت ستيرنبرغ "الذكاء العملي". بالنسبة إلى ستيرنبرغ ، يتضمن الذكاء العملي أشياء مثل "معرفة ما يجب قوله لمن ، ومعرفة متى نقول ذلك ، ومعرفة كيفية قوله لتحقيق أقصى قدر من التأثير". إنه إجرائي: يتعلق بمعرفة كيفية القيام بشيء ما دون أن تعرف بالضرورة سبب معرفتك به أو القدرة على شرحه. إنها عملية بطبيعتها: أي أنها ليست معرفة بحد ذاتها. إنها المعرفة التي تساعدك على قراءة المواقف بشكل صحيح والحصول على ما تريد. وبشكل حاسم ، إنه نوع من الذكاء منفصل عن نوع القدرة التحليلية التي يقاسها معدل الذكاء. لاستخدام المصطلح التقني ، يعتبر الذكاء العام والذكاء العملي "متعامدين": فوجود أحدهما لا يعني وجود الآخر. يمكن أن يكون لديك الكثير من الذكاء التحليلي والذكاء العملي القليل جدًا ، أو الكثير من الذكاء العملي وليس الكثير من الذكاء التحليلي ، أو -كما في حالة شخص محظوظ مثل روبرت أوبنهايمر -يمكن أن يكون لديك الكثير من الاثنين.

إذن من أين يأتي شيء مثل الذكاء العملي؟ نحن نعلم من أين يأتي الذكاء التحليلي. إنه شيء ، على الأقل جزئيًا ، موجود في جيناتك. بدأ كريس لانجان الحديث في عمر ستة أشهر. علم نفسه القراءة في سن الثالثة. لقد ولد ذكيا. معدل الذكاء هو مقياس ، إلى حد ما ، للقدرة الفطرية.

لكن الدهاء الاجتماعي هو المعرفة. إنها مجموعة من المهارات التي يجب تعلمها. *
يجب أن يأتي من مكان ما ، والمكان الذي يبدو أننا نحصل فيه على هذه الأنواع من المواقف والمهارات هو من عائلاتنا.

ربما يكون أفضل تفسير لدينا لهذه العملية يأتي من عالمة الاجتماع أنيت لارو ، التي أجرت قبل بضع سنوات دراسة رائعة لمجموعة من طلاب الصف الثالث. اختارت كل من السود والبيض والأطفال من كل من المنازل الثرية والبيوت الفقيرة ، وركزت في النهاية على 12عائلة. زارت لارو وفريقها كل عائلة عشرين مرة على الأقل ، لساعات متتالية. قالت هي ومساعدوها لموضوعاتهم أن يعاملوهم مثل "كلب العائلة" ، وتبعوهم إلى الكنيسة وإلى مباريات كرة القدم وإلى مواعيد الطبيب ، مع وجود جهاز تسجيل في إحدى يديهم ودفتر في اليد الأخرى.

قد تتوقع أنه إذا قضيت هذه الفترة الممتدة في اثني عشر أسرة مختلفة ، فإن ما ستجمعه هو اثني عشر فكرة مختلفة حول كيفية تربية الأطفال: سيكون هناك آباء صارمون وأولياء متراخون وآباء ذوو مشاركة مفرطة وأولياء لطيفون وما إلى ذلك. و على.

لكن ما وجده لارو هو شيء مختلف تمامًا. لم يكن هناك سوى "فلسفتان" حول الأبوة والأمومة ، وانقسموا بشكل كامل تقريبًا على أسس طبقية. قام الآباء الأكثر ثراء بتربية أطفالهم بطريقة ما ، وقام الآباء الأفقر بتربية أطفالهم بطريقة أخرى.

شارك الآباء الأكثر ثراءً بشكل كبير في وقت فراغ أطفالهم ، حيث كانوا ينقلونهم من نشاط إلى آخر ، ويستجوبونهم عن معلميهم ومدربينهم وزملائهم في الفريق. أحد الأطفال الأثرياء الذي تبعه لارو كان يلعب في فريق بيسبول وفريقين لكرة القدم وفريق سباحة وفريق كرة سلة في الصيف ، فضلاً عن اللعب في أوركسترا وأخذ دروس العزف على البيانو.

هذا النوع من الجدولة المكثفة كان غائبًا تمامًا عن حياة الأطفال الفقراء.
لم يكن اللعب من أجلهم ممارسة كرة القدم مرتين في الأسبوع. كانت تختلق ألعابًا في الخارج مع أشقائهم وأطفال آخرين في الحي. ما فعله الطفل اعتبره والديه شيئًا منفصلاً عن عالم الكبار وليس له أهمية خاصة. غنت فتاة من عائلة من الطبقة العاملة -كاتي برينديل -في جوقة بعد المدرسة. لكنها اشتركت في ذلك بنفسها وسارت لممارسة الجوقة بمفردها. يكتب لارو:

ما لا تفعله السيدة بريينديل وهو أمر روتيني للأمهات من الطبقة المتوسطة هو النظر إلى اهتمام ابنتها بالغناء كإشارة لمساعدتها على تطوير هذا الاهتمام إلى موهبة رسمية. وبالمثل ، لا تناقش السيدة بريندل اهتمام كاتي بالدراما أو تعرب عن أسفها لأنها لا تستطيع تنمية موهبة ابنتها. وبدلاً من ذلك ، تقوم بتأطير مهارات واهتمامات كاتي كسمات شخصية -الغناء والتمثيل جزء مما يجعل كاتي "كاتي". ترى العروض التي تضعها ابنتها على أنها "لطيفة" وكطريقة لكايتي "لجذب الانتباه".

تحدث آباء الطبقة الوسطى عن الأشياء مع أطفالهم ، ويفكرون معهم. لم يصدروا الأوامر فقط. لقد توقعوا أن يقوم أطفالهم بالرد عليهم ، والتفاوض ، واستجواب الكبار في مناصب السلطة. إذا كان أداء أطفالهم سيئًا في المدرسة ، فإن الآباء الأكثر ثراءً يتحدون معلميهم. لقد تدخلوا نيابة عن أطفالهم. طفل واحد يتبع Lareau يخطئ في التأهل لبرنامج الموهوبين. تقوم والدتها بترتيب إعادة اختبارها على انفراد ، وتقدم التماسات إلى المدرسة ، وتدخل ابنتها. على النقيض من ذلك ، فإن الآباء الفقراء يرهبون من قبل السلطة.

يتفاعلون بشكل سلبي ويبقون في الخلفية. يكتب لارو عن أحد الوالدين منخفض الدخل:

في مؤتمر الآباء والمعلمين ، على سبيل المثال ، تبدو السيدة مكاليستر (وهي خريجة مدرسة ثانوية) هادئة. الطبيعة الاجتماعية والصادرة التي تعرضها في المنزل مخفية في هذا المكان. تجلس منحنياً على الكرسي وتحتفظ بسترتها بسحّاب. إنها هادئة جدا. عندما أفاد المعلم أن هارولد لم يسلم واجباته المدرسية ، قالت السيدة.

من الواضح أن مكاليستر مندهشة ، لكن كل ما تقوله هو ، "لقد فعل ذلك في المنزل." إنها لا تتابع الأمر مع المعلم أو تحاول التدخل نيابة عن هارولد. في رأيها ، الأمر متروك للمعلمين لإدارة تعليم ابنها. هذا هو عملهم ، وليس وظيفتها.

يسمي لارو أسلوب الأبوة والأمومة للطبقة الوسطى "الزراعة المنسقة". إنها محاولة نشطة "لرعاية وتقييم مواهب وآراء ومهارات الطفل". يميل الآباء الفقراء ، على النقيض من ذلك ، إلى اتباع استراتيجية "تحقيق النمو الطبيعي". إنهم يرون مسؤوليتهم في رعاية أطفالهم ولكن السماح لهم بالنمو والتطور بأنفسهم.

يؤكد لارو أن أحد الأساليب ليس أفضل من الآخر من الناحية الأخلاقية. كان الأطفال الأكثر فقرًا ، في رأيها ، غالبًا ما يكونون أفضل تصرفًا ، وأقل تذمرًا ، وأكثر إبداعًا في الاستفادة من وقتهم ، ولديهم شعور جيد بالاستقلالية. ولكن من الناحية العملية ، تتمتع الزراعة المنسقة بمزايا هائلة. يتعرض طفل الطبقة المتوسطة المجدول بشدة لمجموعة من التجارب المتغيرة باستمرار. تتعلم العمل الجماعي وكيفية التعامل مع الأوضاع عالية التنظيم. يتم تعليمها كيفية التفاعل بشكل مريح مع البالغين ، والتحدث عندما تحتاج إلى ذلك. على حد تعبير لارو ، يتعلم أطفال الطبقة الوسطى شعورًا "بالاستحقاق".

هذه الكلمة ، بالطبع ، لها دلالات سلبية في هذه الأيام. لكن Lareau يعني ذلك بأفضل معاني المصطلح: "لقد تصرفوا كما لو كان لديهم الحق في متابعة تفضيلاتهم الفردية وإدارة التفاعلات بنشاط في البيئات المؤسسية. بدوا مرتاحين في تلك الأماكن ؛ كانوا منفتحين على مشاركة المعلومات وطلب الاهتمام.... كان من الممارسات الشائعة بين أطفال الطبقة المتوسطة تغيير التفاعلات لتناسب تفضيلاتهم ."كانوا يعرفون القواعد. "حتى في الصف الرابع ، بدا أن أطفال الطبقة المتوسطة يتصرفون نيابة عنهم للحصول على مزايا.

لقد قدموا طلبات خاصة من المعلمين والأطباء لتعديل الإجراءات لتلائم رغباتهم ."

على النقيض من ذلك ، كان الأطفال من الطبقة العاملة والفقراء يتسمون بـ "شعور ناشئ بالمسافة وانعدام الثقة والقيود". لم ي
أو كيفية "التخصيص" -باستخدام مصطلح Lareauالرائع -مهما كانت البيئة التي كانوا فيها ، لتحقيق أفضل أهدافهم.

في أحد المشاهد الحكيمة ، يصف لارو زيارة الطبيب أليكس ويليامز ، صبي يبلغ من العمر تسع سنوات ، ووالدته كريستينا. ويليامز هم من الأثرياء المهنيين.

ىء.""أليكس ، يجب أن تفكر في الأسئلة التي قد ترغب في طرحها على الطبيب ،" تقول كريستينا في السيارة في طريقها إلى مكتب الطبيب. "يمكنك أن تطلب منه أي شيء تريده. لا تخجل. يمكنك أن تطلب أي ش

الخاص بك؟ "أليكس: "نعم". كريستينا: "حسنًا ، عليك أن تسأل الطبيب." يفكر أليكس لدقيقة ، ثم يقول ، "لدي بعض النتوءات تحت ذراعي من مزيل العرق."
كريستينا: "حقًا؟ تقصد من مزيل العرق الجديد

ك ب لارو ، والدة أليكس ، "تعلم أن له الحق في التحدث بصوت عالٍ" -أنه على الرغم من أنه سيكون في غرفة مع شخص أكبر سنًا وشخصية ذات سلطة ، إلا أنه من المناسب تمامًا له أن يؤكد نفسه. يقابلون الطبيب ، وهو رجل لطيف في أوائل الأربعينيات من عمره. أخبر أليكس أنه في الشريحة المئوية الخامسة والتسعين في الارتفاع. ثم قاطع أليكس:

أليكس: أنا في ماذا؟

دكتور: هذا يعني أنك أطول من أكثر من خمسة وتسعين من بين مائة شاب عندما يكونون في سن العاشرة.

أليكس: أنا لست العاشرة.

الدكتور: حسنًا ، لقد رسموا لك رسومًا بيانية في العاشرة. أنت -تسع سنوات وعشرة أشهر. هم -هم عادة
أخذ السنة الأقرب لهذا الرسم البياني.

انظر إلى مدى سهولة مقاطعة أليكس للطبيب -"أنا لست العاشرة". هذا استحقاق: تسمح والدته بهذه الفظاظة العرضية لأنها تريده أن يتعلم تأكيد نفسه مع الأشخاص في مناصب السلطة.

ينتقل الطبيب إلى أليكس : حسنًا ، الآن السؤال الأهم. هل لديك أي أسئلة تريد طرحها عليّ قبل أن أقوم بإجراء فحوصاتك الجسدية؟

أليكس: أم ... واحد فقط. لقد تلقيت بعض النتوءات على ذراعي ، هنا (يشير
الإبط).
دكتور: تحتها؟
أليكس: بلى.
دكتور: حسنًا. سأضطر إلى إلقاء نظرة على هؤلاء عندما أقترب لإجراء الفحص. وانا سأفعل
انظر ما هم وماذا يمكنني أن أفعل. هل يصابون بالألم أو الحكة؟
أليكس: لا ، إنهم هناك فقط.
دكتور: حسنًا ، سألقي نظرة على تلك المطبات من أجلك.

يقول لارو إن هذا النوع من التفاعل لا يحدث ببساطة مع أطفال الطبقة الدنيا. سيكونون هادئين وخاضعين ، مع إبعاد عيونهم. يتولى أليكس مسؤولية اللحظة.
"بتذكره طرح السؤال الذي أعده مسبقًا ، فإنه يحظى باهتمام الطبيب الكامل و

يركز على قضية من اختياره ، يكتب لارو.

من خلال القيام بذلك ، نجح في تحويل ميزان القوى بعيدًا عن البالغين وتجاه نفسه. الانتقال بسلاسة. أليكس معتاد على أن يعامل باحترام. يُنظر إليه على أنه شخص مميز وكشخص يستحق اهتمام واهتمام الكبار. هذه هي الخصائص الرئيسية لاستراتيجية الزراعة المنسقة. أليكس لا يتباهى أثناء فحصه. إنه يتصرف بقدر ما يتصرف مع والديه -فهو يفكر ويتفاوض ويمزح بنفس السهولة.

من المهم أن نفهم من أين يأتي إتقان تلك اللحظة. إنها ليست وراثية. لم يرث أليكس ويليامز مهارات التفاعل مع شخصيات السلطة من والديه وأجداده بالطريقة التي ورث بها لون عينيه. كما أنها ليست عنصرية: إنها ليست ممارسة خاصة بالسود أو البيض. كما اتضح ، أليكس ويليامز أسود وكاتي برينديل بيضاء. إنها ميزة ثقافية . يمتلك أليكس تلك المهارات لأنه على مدار حياته الصغيرة ، قام والدته ووالده -على غرار العائلات المتعلمة -بتعليمهم بشق الأنفس ، ودفعهم وحثهم وشجعوه وأظهروا له قواعد اللعبة ، وصولاً إلى ذلك بروفة صغيرة في السيارة في الطريق إلى مكتب الطبيب.

عندما نتحدث عن مزايا الطبقة ، يجادل لارو ، فإن هذا في جزء كبير منه ما نعنيه.
أليكس ويليامز أفضل حالًا من كاتي برينديل لأنه أكثر ثراءً ولأنه يذهب إلى مدرسة أفضل ، ولكن أيضًا لأنه -وربما يكون هذا أكثر أهمية -فإن الإحساس بالاستحقاق الذي تعلمه هو موقف مناسب تمامًا للنجاح في العالم الحديث.

هذه هي الميزة التي كان يمتلكها أوبنهايمر والتي يفتقر إليها كريس لانغان. نشأ أوبنهايمر في أحد أغنى أحياء مانهاتن ، وهو ابن فنان ومصنع ملابس ناجح. كانت طفولته تجسيدًا للزراعة المنسقة. في عطلات نهاية الأسبوع ، كان أوبنهايمر يذهبون بالسيارة في الريف في باكارد يقودها سائق. سمرز كان سيؤخذ إلى أوروبا لرؤية جده. التحق بمدرسة الثقافة الأخلاقية في سنترال بارك ويست ، والتي ربما كانت المدرسة الأكثر تقدمًا في البلاد ، حيث كتب مؤلفو سيرته الذاتية ، أن الطلاب "مشبعون بفكرة أنه يتم إعدادهم لإصلاح العالم". عندما أدرك مدرس الرياضيات أنه يشعر بالملل ، أرسلته للقيام بعمل مستقل.

عندما كان طفلاً ، كان أوبنهايمر متحمسًا لجمع الصخور. في سن الثانية عشرة ، بدأ في التواصل مع الجيولوجيين المحليين بشأن التكوينات الصخرية التي رآها في سنترال بارك ، وقد أثار إعجابهم لدرجة أنهم دعوه لإلقاء محاضرة أمام نادي نيويورك للمعادن. كما كتب شيرون وبيرد ، استجاب والدا أوبنهايمر لهواية ابنهما في مثال كتابي تقريبًا عن الزراعة المنسقة:

خوفًا من فكرة الاضطرار إلى التحدث إلى جمهور من البالغين ، توسل روبرت إلى والده ليشرح لهم أنهم دعوا طفلاً يبلغ من العمر اثني عشر عامًا. مستمتعًا جدًا ، شجع يوليوس ابنه على قبول هذا الشرف. في الأمسية المحددة ، ظهر روبرت في النادي مع والديه ، الذين قدموا بفخر ابنهم باسم جي.روبرت أوبنهايمر. انفجر الجمهور المذهول من الجيولوجيين وجامعي الصخور الهواة ضاحكين عندما صعد إلى المنصة: كان لابد من العثور على صندوق خشبي ليقف عليه حتى يتمكن الجمهور من رؤية ما هو أكثر من صدمة شعره الأسود النحيف الذي يعلق في الأعلى. المنبر. ومع ذلك ، فقد قرأ روبرت ، الخجول والمربك ، ملاحظاته المُعدّة وحظي بجولة من التصفيق الحار.

هل من عجب أن أوبنهايمر تعامل مع تحديات حياته ببراعة؟ إذا كنت شخصًا شق أبوه طريقه في عالم الأعمال ، فقد رأيت بشكل مباشر ما الذي يعنيه التفاوض في طريقك للخروج من مكان ضيق. إذا كنت شخصًا تم إرساله إلى مدرسة الثقافة الأخلاقية ، فلن يتم تخويفك من قبل صف من رعاة كامبريدج المحكمين ضدك.

إذا درست الفيزياء في جامعة هارفارد ، فأنت تعرف كيف تتحدث إلى جنرال بالجيش قام بالهندسة على طول الطريق في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.
على النقيض من ذلك ، لم يكن لدى كريس لانجان سوى كآبة بوزمان ، وكان المنزل يسيطر عليه زوج أم غاضب مخمور. قال مارك: "[جاك] لانغان فعل هذا بنا جميعًا". "لدينا جميعًا استياء حقيقي من السلطة." كان هذا هو الدرس الذي تعلمه لانغان من طفولته: عدم الثقة بالسلطة والاستقلال. لم يسبق له أن جعل أحد والديه يعلمه وهو في طريقه إلى الطبيب كيف يتحدث عن نفسه ، أو كيف يفكر ويتفاوض مع من هم في مناصب سلطة. لم يتعلم الاستحقاق. تعلم القيد. قد يبدو وكأنه شيء صغير ، لكنه كان عقبة معوقة في التنقل في العالم خارج بوزمان.

وتابع مارك: "لم أستطع الحصول على أي مساعدة مالية أيضًا". "لم يكن لدينا سوى معرفة معدومة ، وأقل من صفر معرفة ، بالعملية. كيفية التقديم. الاستمارات. دفاتر الشيكات. لم تكن بيئتنا ."
"إذا كان كريستوفر قد ولد لعائلة ثرية ، إذا كان ابن طبيب كان على اتصال جيد ببعض الأسواق الرئيسية ، فأنا أضمن لك أنه كان أحد هؤلاء الرجال الذين قرأت عنهم ، مما أدى إلى عودة الدكتوراه في سن السابعة عشرة ،" يقول شقيقه جيف. "إنها الثقافة التي تجد نفسك فيها

من أنه لم يكن يشعر بالملل ."التي تحدد ذلك. تكمن المشكلة مع كريس في أنه كان دائمًا يشعر بالملل الشديد بحيث لا يجلس هناك بالفعل وي ما قد تعرف على ذكائه وإذا كان من عائلة حيث يوجد نوع من القيمة في التعليم ، لكانوا يتأكدون

عندما وصل النمل الأبيض إلى مرحلة البلوغ ، نظر تيرمان إلى سجلات 730 من الرجال وقسمهم إلى ثلاث مجموعات. مائة وخمسون - أعلى 20 في المائة - وقعوا في ما أسماه ترمان المجموعة أ. لقد كانوا قصص النجاح الحقيقية ، النجوم - المحامون والأطباء والمهندسون والأكاديميون. تسعون في المائة من حاملي الشهادات تخرجوا من الكلية ومن بينهم حصلوا على 98 درجة جامعية. كانت نسبة 60 في المائة الوسطى من المجموعة ب ، أولئك الذين كان أداءهم "مرضيًا". كان الـ 150 الأدنى هم الـ Cs ، الذين اعتبر تيرمان أنهم فعلوا أقل ما يمكن بفضل قدراتهم العقلية الفائقة. كانوا عمال البريد والمحاسبين المتعثرين والرجال المستلقين على أرائكهم في المنزل دون أي عمل على الإطلاق.

ثلث Cs كانوا من المتسربين من الكلية. ربعهم حاصل على شهادة الدراسة الثانوية فقط ، وحصل جميعهم البالغ عددهم 150 درجة - كل واحد منهم ، في مرحلة ما من حياته ، على أنه عبقري - حصلوا معًا على إجمالي ثماني درجات جامعية.

ما هو الفرق بين As و C؟ ركض تيرمان في كل تفسير يمكن تصوره. نظر إلى صحتهم الجسدية والعقلية ، "درجاتهم في الذكورة والأنوثة" ، وهواياتهم واهتماماتهم المهنية. قارن بين الأعمار التي بدأوا فيها المشي والتحدث وما كانت درجاتهم الدقيقة في معدل الذكاء في المدرسة الابتدائية والثانوية. في النهاية ، كان هناك شيء واحد فقط مهم: الخلفية العائلية.

جاء As في الغالب من الطبقة الوسطى والعليا. امتلأت منازلهم بالكتب. كان نصف آباء المجموعة "أ" حاصلين على شهادة جامعية أو ما بعدها ، وكان هذا في وقت كان التعليم الجامعي فيه نادرًا. من ناحية أخرى ، كانت Cs من الجانب الآخر من المسارات.

ما يقرب من ثلثهم كان أحد والديهم قد ترك المدرسة قبل الصف الثامن.
في وقت من الأوقات ، طلب تيرمان من العاملين الميدانيين أن يذهبوا ويزوروا كل شخص من مجموعتي A و C ويقيموا شخصياتهم وطريقتهم. ما وجدوه هو كل ما تتوقع أن تجده إذا كنت تقارن الأطفال الذين نشأوا في جو من الزراعة المنسقة مع الأطفال الذين نشأوا في جو من النمو الطبيعي. تم الحكم على As على أنها أكثر يقظة واستقامة وجاذبية وحسن الملبس. في الواقع ، الدرجات على تلك الأبعاد الأربعة مختلفة جدًا لدرجة تجعلك تعتقد أنك تنظر إلى نوعين مختلفين من البشر. أنت لست بالطبع. أنت ترى ببساطة الفرق بين أولئك الذين درستهم عائلاتهم لتقديم أفضل وجه لهم للعالم ، وأولئك الذين حرموا من هذه التجربة.

نتائج تيرمان محزنة للغاية. دعونا لا ننسى مدى موهبة المجموعة C. إذا كنت قد التقيت بهم في سن الخامسة أو السادسة ، فستغمرك فضولهم وخفة حركتهم الذهنية وتألقهم. كانت القيم المتطرفة الحقيقية. ومع ذلك ، فإن الحقيقة الواضحة في دراسة تيرمان هي أنه في النهاية لم ينته أي من الأطفال العباقرة من الطبقة الاجتماعية والاقتصادية الدنيا إلى صنع اسم لأنفسهم.

ما الذي تفتقر إليه Cs ، رغم ذلك؟ ليس شيئًا مكلفًا أو مستحيل العثور عليه ؛ ليس شيئًا مشفرًا في الحمض النووي أو متصلًا بدوائر أدمغتهم. كانوا يفتقرون إلى شيء كان يمكن إعطاؤه لهم إذا علمنا فقط أنهم بحاجة إليه: مجتمع من حولهم أعدهم بشكل مناسب للعالم. تم تبديد المواهب Cs. لكنهم لم يكونوا بحاجة إلى ذلك.

6.

اليوم ، يعيش كريس لانجان في ريف ميسوري في مزرعة خيول. انتقل إلى هناك قبل بضع سنوات ، بعد أن تزوج. هو في الخمسينيات من عمره لكنه يبدو أصغر منه بسنوات عديدة. لديه بناء الظهير ، سميك من خلال الصدر ، مع العضلة ذات الرأسين الهائلة. تمشط شعره مباشرة من جبهته. لديه شارب أنيق وشيب ونظارات على طراز الطيار. إذا نظرت في عينيه ، يمكنك أن ترى الذكاء يحترق من ورائهما.

"اليوم العادي هو أن أقوم وأعد القهوة. أذهب وأجلس أمام الكمبيوتر وأبدأ العمل على كل ما كنت أعمل عليه في الليلة السابقة ، "قال لي منذ وقت ليس ببعيد. "لقد وجدت أنه إذا ذهبت إلى الفراش ولدي سؤال في ذهني ، فكل ما علي فعله هو التركيز على السؤال قبل أن أنام ، ولدي دائمًا الإجابة في الصباح تقريبًا. أحيانًا أدرك الإجابة لأنني حلمت بالإجابة ويمكنني تذكرها. في أحيان أخرى أشعر بالإجابة ، وأبدأ في الكتابة وتظهر الإجابة على الصفحة ."

كان قد قرأ لتوه أعمال اللغوي نعوم تشومسكي. كانت هناك أكوام من الكتب في مكتبه. كان يطلب الكتب من المكتبة طوال الوقت. قال: "أشعر دائمًا أنه كلما اقتربت من المصادر الأصلية ، كنت أفضل حالًا".

بدا لانغان راضيا. كان لديه حيوانات مزرعة يعتني بها ، وكتب ليقرأها ، وزوجة يحبها. لقد كانت حياة أفضل بكثير من أن تكون حارسًا.

وتابع: "لا أعتقد أن هناك من هو أذكى مني هناك". "لم أقابل أبدًا أي شخص مثلي أو لم أر حتى مؤشرًا على وجود شخص يتمتع بالفعل بقدرات فهم أفضل. لم أره من قبل ولا أعتقد أنني سأذهب إليه. يمكنني -ذهني منفتح على الاحتمال. إذا كان على أي شخص أن يتحداني -"أوه ، أعتقد أنني أذكى منك" -أعتقد أنه يمكنني الحصول عليهم. "

ما قاله بدا تفاخرًا ، لكنه لم يكن كذلك حقًا. كان العكس -لمسة دفاعية. لقد كان يعمل منذ عقود الآن في مشروع هائل التطور -لكن لم يتم نشر أي مما فعله تقريبًا ناهيك عن قراءته من قبل الفيزيائيين والفلاسفة وعلماء الرياضيات الذين قد يكونون قادرين على الحكم على قيمته. كان هنا ، رجل بعقل واحد من مليون ، ولم يكن له أي تأثير على العالم. لم يكن صامدًا في المؤتمرات الأكاديمية. لم يكن يقود ندوة للخريجين في جامعة مرموقة. كان يعيش في مزرعة خيول متهالكة بعض الشيء في شمال ميسوري ، جالسًا على الشرفة الخلفية مرتديًا الجينز وقميصًا قصيرًا. كان يعرف كيف يبدو الأمر: كان التناقض الكبير لعبقرية كريس لانغان.

اعترف قائلاً: "لم أتابع دور الناشرين الرئيسيين بالصعوبة التي ينبغي أن أتبعها". "التجوال والاستعلام عن الناشرين ومحاولة العثور على وكيل. لم أفعل ذلك ، ولست مهتمًا بفعله ."

لقد كان اعترافًا بالهزيمة. كل تجربة مر بها خارج عقله انتهت بالإحباط. كان يعلم أنه بحاجة إلى القيام بعمل أفضل في الإبحار في العالم ، لكنه لم يكن يعرف كيف. لم يستطع حتى التحدث إلى معلمه في حساب التفاضل والتكامل من أجل الخير. كانت هذه أشياء يمكن للآخرين ، ذوي العقول الأقل ، إتقانها بسهولة. ولكن هذا لأن هؤلاء الآخرين قد حصلوا على مساعدة على طول الطريق ، ولم يحصل كريس لانغان على ذلك مطلقًا. لم يكن عذرا. لقد كانت حقيقة. كان عليه أن يشق طريقه بمفرده ، ولا أحد -لا نجوم موسيقى الروك ، ولا الرياضيون المحترفون ، ولا أصحاب المليارات في البرمجيات ، ولا حتى العباقرة -على الإطلاق.

الدروس الثلاثة لجو فلوم

"حصلت مريم على ربع".

1.

جو فلوم هو آخر شريك حي "اسمه" في شركة المحاماة Skadden وArps وSlate وMeagher وFlom.
لديه مكتب زاوية مرتفع فوق برج Condé Nast في مانهاتن. إنه قصير ومنحن قليلاً.
رأسه كبير ، محاط بأذنين طويلتين بارزين ، وعيناه الزرقاوان الضيقتان مخفيتان بنظارات كبيرة الحجم على غرار الطيار. إنه نحيف الآن ، لكن خلال فترة ذروته ، كان فلوم يعاني من زيادة الوزن للغاية. يتمايل عندما يمشي. يخربش عندما يفكر. يغمغم عندما يتحدث ، وعندما يشق طريقه في قاعات سكادين وآربس ، تنخفض المحادثات إلى الصمت.

نشأ فلوم في فترة الكساد في حي بورو بارك في بروكلين. كان والديه مهاجرين يهود من أوروبا الشرقية. كان والده ، إيزادور ، منظمًا نقابيًا في صناعة الملابس ، ثم ذهب لاحقًا للعمل في خياطة وسادات الكتف لفساتين السيدات. عملت والدته في ما كان يسمى العمل بالقطعة -عمل الزخرفة في المنزل. كانوا فقراء للغاية. كانت عائلته تتنقل كل عام تقريبًا عندما كان يكبر لأن العادة في تلك الأيام كانت أن يمنح الملاك المستأجرين الجدد إيجارًا مجانيًا لمدة شهر ، وبدون ذلك ، لا تستطيع أسرته تدبير أمورها.

في المدرسة الإعدادية ، أخذ فلوم امتحان القبول لمدرسة النخبة تاونسند هاريس الثانوية العامة في شارع ليكسينغتون في مانهاتن ، وهي مدرسة أنتجت خلال أربعين عامًا فقط من وجودها ثلاثة فائزين بجائزة نوبل وستة فائزين بجائزة بوليتزر وقاضٍ واحد في المحكمة العليا ، ناهيك عن جورج غيرشوين وجوناس سالك ، مخترع لقاح شلل الأطفال. دخل. كانت والدته تعطيه سنتًا في الصباح لتناول الإفطار -ثلاثة دونات وعصير برتقال وقهوة في مطعم Nedick's. بعد المدرسة ، دفع شاحنة يدوية في حي الملابس. قضى عامين في المدرسة الليلية في سيتي كوليدج في مانهاتن العليا -عمل خلال الأيام لتغطية نفقاتهم -اشترك في الجيش ، وقضى وقته ، وتقدم إلى كلية الحقوق بجامعة هارفارد.

يقول فلوم: "أردت الدخول في القانون منذ أن كنت في السادسة من عمري". لم يكن حاصلاً على شهادة جامعية. أخذه هارفارد على أي حال. "لماذا؟ لقد كتبت لهم رسالة حول سبب ردي على شرائح الخبز ، "هكذا يشرحها فلوم بإيجاز مميز. في هارفارد ، في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي ، لم يدون أي ملاحظات قط. يتذكر تشارلز هار: "كنا جميعًا نمر في هذه السنة الأولى من البلاهة في كتابة الملاحظات بعناية في الفصل الدراسي ووضع مخطط لذلك ، ثم تلخيص ذلك ، ثم القيام بذلك مرة أخرى على ورق من جلد البصل ، فوق ورقة أخرى". ، الذي كان زميلًا في Flom's. لقد كانت طريقة روتينية لمحاولة معرفة الحالات. ليس جو. لم يكن لديه أي شيء من ذلك. لكنه امتلك تلك الخاصية التي صنفناها دائمًا بشكل غامض تحت عنوان "التفكير كمحامي". كان لديه قدرة عظيمة على الحكم ."

تم تسمية Flom في Law Review - وهو شرف مخصص لأفضل الطلاب في الفصل.
خلال "موسم التوظيف" ، عطلة عيد الميلاد في سنته الثانية ، ذهب إلى نيويورك لإجراء مقابلة مع مكاتب محاماة الشركات الكبرى في ذلك اليوم. "كنت طفلاً سمينًا صعب المراس ومربكًا. يتذكر فلوم. "كنت أحد طفلين في صفي في نهاية موسم التوظيف ولم يكن لديهما عمل. ثم في أحد الأيام ، قال أحد أساتذتي أن هؤلاء الرجال يؤسسون شركة. لقد قمت بزيارة معهم ، وطوال الوقت الذي التقيت بهم ، كانوا يخبرونني ما هي مخاطر الذهاب مع شركة ليس لديها عميل. كلما تحدثوا أكثر ، أحببتهم أكثر. فقلت ، ماذا بحق الجحيم ، سأغتنم الفرصة. كان عليهم أن يجمعوا معًا ستة وثلاثين ستمائة في السنة ، وهو راتب البداية. "في البداية ، كان مارشال سكادن ، ليزلي آربس فقط -وكلاهما رُفض للتو كشريك في شركة محاماة كبرى في وول ستريت -وجون سليت ، الذي عمل في شركة بان آم الجوية. كان فلوم مساعدهم. كان لديهم مجموعة صغيرة من المكاتب في الطابق العلوي من مبنى Lehman Brothers في وول ستريت. "أي نوع من القانون عملنا؟" يقول فلوم ،

يضحك. "كل ما جاء في الباب!"

ي عام ، 1954تولى Flom منصب الشريك الإداري لشركة ، Skaddenوبدأت الشركة في النمو بسرعة فائقة. وسرعان ما أصبح لديها مائة محام. ثم مائتان. عندما وصل الأمر إلى ثلاثمائة ، جاء إليه أحد شركاء فلوم -موريس كرامر -وقال إنه يشعر بالذنب لإحضاره خريجي كليات الحقوق الشباب. قال كرامر إن Skaddenكانت كبيرة جدًا لدرجة أنه كان من الصعب تخيل نمو الشركة بعد ذلك والقدرة على ترقية أي من هؤلاء الموظفين. قال له فلوم: "آه ، سنذهب إلى الألف." لم يكن فلوم يفتقر إلى الطموح.

اليوم ، Skaddenلدى Arpsما يقرب من ألفي محامٍ في ثلاثة وعشرين مكتبًا حول العالم وتكسب أكثر من مليار دولار سنويًا ، مما يجعلها واحدة من أكبر وأقوى شركات المحاماة في العالم. في مكتبه ، فلوم لديه صور مع جورج بوش الأب وبيل كلينتون. يعيش في شقة مترامية الأطراف في مبنى فخم في أبر إيست سايد في مانهاتن. لمدة ثلاثين عامًا تقريبًا ، إذا كنت شركة Fortune 500 على وشك الاستيلاء عليها أو محاولة الاستيلاء على شخص آخر ، أو مجرد لقطة كبيرة في نوع من الإصلاح ، فقد كان جوزيف فلوم محاميك و ، Skaddenكنت شركة محاماة -وإذا لم تكن كذلك ، فربما كنت تتمنى أن تكون كذلك.

2.

آمل الآن أن تكون متشككًا في هذا النوع من القصص. طفل مهاجر لامع يتغلب على الفقر والكساد ، لا يستطيع الحصول على وظيفة في مكاتب المحاماة المزدحمة في وسط المدينة ، ويجعلها بمفرده من خلال الزحام والقدرة. إنها قصة من الفقر إلى الثراء ، وكل شيء تعلمناه حتى الآن من لاعبي الهوكي ومليارديرات البرمجيات والنمل الأبيض يشير إلى أن النجاح لا يحدث بهذه الطريقة.

الناجحون لا يفعلون ذلك بمفردهم. من أين أتوا من الأمور. إنها نتاج أماكن وبيئات معينة.

تمامًا كما فعلنا ، إذن ، مع بيل جوي وكريس لانغان ، فلنبدأ من جديد مع جوزيف فلوم ، هذه المرة نستخدم كل ما تعلمناه من الفصول الأربعة الأولى من هذا الكتاب. لا مزيد من الحديث عن ذكاء جو فلوم ، أو شخصيته ، أو طموحه ، على الرغم من أنه من الواضح أنه يمتلك هذه الأشياء الثلاثة بوفرة. لا اقتباسات متوهجة من عملائه تشهد على عبقريته. لا مزيد من الحكايات الملونة من الصعود النيزكي لـ Skadden وArps وSlate وMeagher و Flom.

بدلاً من ذلك ، سأروي سلسلة من القصص من عالم المهاجرين في نيويورك والتي نشأ فيها جو فلوم -عن زميل له في القانون ، وأب وابنه يدعى موريس ومورت جانكلو ، وزوجين غير عاديين باسم لويس و Regina Borgenicht - على أمل الإجابة على سؤال حاسم. ما هي فرص جو فلوم؟ نظرًا لأننا نعلم أن القيم المتطرفة دائمًا ما تساعد على طول الطريق ، فهل يمكننا الفرز من خلال بيئة جو فلوم وتحديد الظروف التي ساعدت في خلقه؟

نروي قصص من الفقر إلى الثراء لأننا نجد شيئًا آسرًا في فكرة البطل الوحيد الذي يقاتل احتمالات ساحقة. ولكن تبين أن القصة الحقيقية لحياة جو فلوم أكثر إثارة للاهتمام من النسخة الأسطورية لأن كل الأشياء في حياته التي يبدو أنها كانت عيوبًا -أنه كان طفلاً فقيرًا لعمال الملابس ؛ أنه كان يهوديًا في وقت تعرض فيه اليهود للتمييز الشديد ؛ أنه نشأ في فترة الكساد الاقتصادي -تبين ، بشكل غير متوقع ، أنها كانت مزايا. جو فلوم غريب. لكنه ليس بعيدًا عن الأسباب التي قد تعتقدها ، وقصة صعوده تقدم مخططًا لفهم النجاح في مهنته. في نهاية الفصل ، في الواقع ، سنرى أنه من الممكن أخذ دروس جو فلوم ، وتطبيقها على العالم القانوني لمدينة نيويورك ، والتنبؤ بالخلفية العائلية والعمر وأصل المدينة. أقوى المحامين ، دون معرفة حقيقة إضافية واحدة عنهم. لكننا نتقدم على أنفسنا.

3.

كان أحد زملاء جو فلوم في كلية الحقوق بجامعة هارفارد رجلًا يُدعى ألكسندر بيكل. مثل فلوم ، كان بيكل ابنًا لمهاجرين يهود من أوروبا الشرقية عاشوا في برونكس. مثل فلوم ، ذهب بيكل إلى مدرسة عامة في نيويورك ثم إلى كلية سيتي. مثل فلوم ، كان بيكل نجمًا في فصله في كلية الحقوق. في الواقع ، قبل أن تنتهي مسيرته المهنية بسبب السرطان ، ربما أصبح بيكل أفضل باحث دستوري في جيله. ومثل فلوم وبقية زملائهم في كلية الحقوق ، ذهب بيكل إلى مانهاتن خلال "موسم التوظيف" في عيد الميلاد عام 1947 ليجد لنفسه وظيفة.

كانت محطته الأولى في ، Mudge Rose أسفل وول ستريت ، حيث كانت تقليدية وخانقة مثل أي شركة في ذلك العصر. تأسست Mudge Rose في عام 1869. وكان المكان الذي مارسه ريتشارد نيكسون في السنوات التي سبقت فوزه بالرئاسة في عام 1968. "نحن مثل السيدة التي لا تريد سوى اسمها في الصحف مرتين -عندما ولدت وعندما تموت ،" قال أحد كبار الشركاء بشكل مشهور. تم نقل بيكل حول الشركة وإجراء مقابلات مع شريك تلو الآخر ، حتى تم اقتياده إلى المكتبة للقاء الشريك الأول للشركة. يمكنك أن تتخيل المشهد: غرفة مغطاة بألواح مظلمة ، وسجادة فارسية مهترئة ببراعة ، صف تلو صف من مجلدات قانونية مغلفة بالجلد ، ولوحات زيتية للسيد مودج والسيد.

وردة على الحائط.

قال بيكل بعد عدة سنوات: "بعد أن وضعوني في المقابلة بأكملها وكل شيء" ، "تم إحضاري إلى [الشريك الأكبر] ، الذي أخذ على عاتقه أن يخبرني أنه بالنسبة لصبي من أسلافي" -ويمكنك تخيل كيف توقف بيكل مؤقتًا قبل أن يكرر هذا التعبير الملطف عن خلفيته المهاجرة -"لقد قطعت شوطًا كبيرًا بالتأكيد. لكن يجب أن أفهم مدى محدودية إمكانيات شركة مثله لتوظيف صبي من أسلافي . وبينما هنأني على تقدمي ، يجب أن أفهم أنه بالتأكيد لا يستطيع أن يقدم لي وظيفة. لكنهم جميعًا استمتعوا برؤيتي وكل ذلك ."

يتضح من نص ذكريات بيكل أن القائم بإجراء المقابلة لا يعرف تمامًا ما يجب فعله بهذه المعلومات. كان بيكل وقت المقابلة في أوج سمعته. وكان قد دافع عن قضية أمام المحكمة العليا. لقد كتب كتبا رائعة. كان Mudge Rose يقول لا لبيكل بسبب "أسلافه" مثل شيكاغو بولز التي رفضت مايكل جوردان لأنهم كانوا غير مرتاحين مع الأطفال السود من ولاية كارولينا الشمالية. لم يكن له أي معنى.

"لكن من أجل النجوم؟" سأل المحاور ، ما يعني ، ألم يكن لهم استثناء ؟

بيكل: "نجوم ، جبني ..."

في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي ، كانت مكاتب المحاماة القديمة في نيويورك تعمل مثل نادٍ خاص. كان مقرهم جميعًا في وسط مدينة مانهاتن ، في وول ستريت وحولها ، في مبانٍ حزينة ذات وجه جرانيت. تخرج الشركاء في الشركات الكبرى من نفس مدارس ، Ivy League وحضروا نفس الكنائس ، وقضوا الصيف في نفس البلدات الواقعة على المحيط في .Long Island كانوا يرتدون بدلات رمادية محافظة. عُرفت شراكاتهم باسم شركات "الأحذية البيضاء" -في إشارة واضحة إلى الدولارات البيضاء المفضلة في النادي الريفي أو حفل كوكتيل ، وكانوا خاصين جدًا بمن ظفوا. كما كتب إروين سميجيل في ، The Wall Street Lawyer دراسته للمؤسسة القانونية في نيويورك في تلك الحقبة ، كانوا يبحثون عن:

المحامون من بلدان الشمال الأوروبي ، الذين يتمتعون بشخصيات مبهجة ومظاهر "نظيفة" ، هم خريجو "المدارس الاجتماعية "الصحيحة" والخبرة في شؤون العالم ، ويتمتعون بقدرة هائلة على التحمل. يقدم عميد كلية الحقوق السابق ، عند مناقشة الصفات التي يحتاجها الطلاب للحصول على وظيفة ، صورة أكثر واقعية إلى حد ما: "للحصول على وظيفة ، يجب أن يكون [الطلاب] طويلًا بدرجة كافية على العلاقات الأسرية ، أو طويلة بما يكفي من حيث القدرة أو طويلة بما يكفي فيما يتعلق بالشخصية ، أو مزيج من هؤلاء. يتكون شيء يسمى القبول من مجموع أجزائه. إذا كان لدى الرجل أي من هذه الأشياء ، فيمكنه الحصول على وظيفة. إذا كان لديه اثنان منهم ، فيمكنه اختيار الوظائف ؛ إذا كان لديه ثلاثة ، يمكنه الذهاب إلى أي مكان ."

شعر بيكل لم يكن عادلاً. لم تكن عيناه زرقاوين. تحدث بلكنة ، وكانت علاقاته العائلية تتكون أساسًا من كونه ابن سليمان وبيتا بيكل من بوخارست ، رومانيا ، بالمناسبة ، مؤخرًا ، من بروكلين. أوراق اعتماد فلوم لم تكن أفضل. يقول إنه شعر "بعدم الارتياح" عندما ذهب لإجراء مقابلاته في وسط المدينة ، وبالطبع فعل ذلك: لقد كان قصيرًا وغير مرغوب فيه ويهوديًا وتحدث مع نغمات الأنف المسطحة في موطنه بروكلين ، ويمكنك أن تتخيل كيف كان سيكون ينظر إليه بعض الأرستقراطي ذو الشعر الفضي في المكتبة. إذا لم تكن من الخلفية الصحيحة والدين والطبقة الاجتماعية وخرجت من كلية الحقوق في تلك الحقبة ، فقد انضممت إلى شركة محاماة أصغر ، من الدرجة الثانية ، مغرورة في درجة أسفل الأسماء الكبيرة في وسط المدينة ، أو ذهبت ببساطة إلى الأعمال التجارية لنفسك وأخذت "كل ما جاء في الباب" -أي ، مهما كان العمل القانوني الذي لا تريده الشركات الكبيرة في وسط المدينة لأنفسهم. هذا يبدو غير عادل بشكل فظيع ، وكان كذلك. ولكن كما هو الحال في كثير من الأحيان مع القيم المتطرفة ، كانت المدفونة في تلك الانتكاسة فرصة ذهبية.

كان لدى مكاتب المحاماة القديمة في وول ستريت فكرة محددة للغاية عما فعلوه. كانوا محامي شركات. كانوا يمثلون أكبر الشركات وأكثرها شهرة في البلاد ، ويعني "التمثيل" أنهم تعاملوا مع الضرائب والعمل القانوني وراء إصدار الأسهم والسندات والتأكد من أن عملائهم لن يتعارضوا مع المنظمين الفيدراليين. لم يفعلوا التقاضي. أي أن عددًا قليلاً منهم كان لديه قسم مخصص للدفاع ورفع الدعاوى القضائية. كما قال بول كرافاث ، أحد مؤسسي Cravath و Swaine و Moore ، أكثر شركات الأحذية البيضاء بياضًا ، كانت وظيفة المحامي هي تسوية النزاعات في غرفة الاجتماعات ، وليس في قاعة المحكمة. يتذكر شريك آخر من أصحاب الحذاء الأبيض: "من بين زملائي في هارفارد ، كان الشيء الذي فعله الشباب الأذكياء هو العمل في الأوراق المالية أو الضرائب". كانت تلك المجالات المميزة. كان التقاضي على لحم الخنزير ، وليس للأشخاص الجادين. لم تقاضي الشركات بعضها البعض في تلك الأيام ".

ما لم تفعله الشركات القديمة هو التورط في عمليات استحواذ عدائية على الشركات. من الصعب أن نتخيل اليوم ، عندما يبتلع غزاة الشركات وشركات الأسهم الخاصة باستمرار شركة تلو الأخرى ، ولكن حتى سبعينيات القرن الماضي ، كان من الفاضح لشركة ما أن تشتري شركة أخرى دون أن يوافق الهدف على شرائها. لن تمس أماكن مثل Mudge Rose والشركات المؤسسة الأخرى في وول ستريت تلك الأنواع من الصفقات.

يقول ستيفن بريل ، مؤسس المجلة التجارية American Lawyer : "المشكلة في عمليات الاستحواذ العدائية هي أنها كانت معادية" . "لم يكن مهذبًا. إذا كان أفضل صديق لك من برينستون هو الرئيس التنفيذي لشركة X ، وكان يتأرجح لفترة طويلة ، وظهر بعض مهاجم الشركة ويقول إن هذه الشركة سيئة ، فهذا يجعلك غير مرتاح. تعتقد ، إذا ذهب ، فربما أذهب أيضًا. إنه

هذه الفكرة الكاملة عن عدم الإخلال بالنظام الأساسي للهدوء والاستقرار للأشياء ." *

كان العمل الذي "دخل الباب" لجيل المحامين اليهود من برونكس وبروكلين في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي ، العمل الذي احتقرته شركات الأحذية البيضاء: التقاضي ، والأهم من ذلك ، "المعارك بالوكالة" ، والتي كانت المناورات القانونية في قلب أي محاولة استحواذ معادية. سيأخذ المستثمر مصلحة في شركة ؛ كان يشجب الإدارة باعتبارها غير كفؤة ويرسل رسائل إلى المساهمين ، في محاولة لحملهم على إعطائه "وكيلهم" حتى يتمكن من التصويت لصالح المديرين التنفيذيين للشركة. ولإدارة المعركة بالوكالة ، كان المحامي الوحيد الذي يمكن للمستثمر الحصول عليه هو شخص مثل جو فلوم.

في Skadden ، يصف المؤرخ القانوني لينكولن كابلان ذلك العالم المبكر لعمليات الاستحواذ:

تم تحديد الفائز في مسابقة التوكيل في حفرة الثعبان. (رسميًا ، كانت تسمى غرفة الفرز). التقى المحامون من كل جانب بمفتشي الانتخابات ، الذين كانت مهمتهم الموافقة أو القضاء على الوكلاء المشكوك فيهم. كان الحدث في كثير من الأحيان غير رسمي ومثير للجدل وغير منضبط. كان الخصوم في بعض الأحيان يرتدون قمصان تي شيرت ، ويأكلون البطيخ أو يتشاركون زجاجة سكوتش. في حالات نادرة ، يمكن أن تؤدي نتائج حفرة الثعبان إلى تأرجح نتيجة المسابقة وتشغيل بطاقة اقتراع واحدة.

حاول المحامون من حين لآخر إصلاح الانتخابات عن طريق هندسة تعيين مفتشين مدينين لهم بالفضل ؛ عادة ما يدخن المفتشون السيجار الذي يقدمه كل جانب.
كان محامي الإدارة يتنازع مع وكلاء المتمردين ("أنا أتحدى هذا!") والعكس صحيح. وقد برع المحامون الذين انتصروا في حفرة الأفعى في تفنيدها. كان هناك محامون يعرفون المزيد عن قواعد مسابقات التوكيل ، ولكن لم يكن هناك من كان أفضل في القتال من جو فلوم ...

كان فلوم سمينًا (وزن زائد بمائة رطل في ذلك الوقت ، كما قال أحد المحامين ...) ، وغير جذاب جسديًا (لشريك
ملٍ بالمجاملات الاجتماعية (كان يطلق الريح في الأماكن العامة أو يضرب سيجارًا بالقرب من وجه شخص ما كان يتحدث إليه دون اعتذار).
ولكن في حكم الزملاء وبعض الخصوم ، كانت إرادته للفوز غير مسبوقة وكان غالبًا بارعًا.

كانت شركات المحاماة ذات الحذاء الأبيض تستدعي Flom أيضًا كلما قام أحد مغيري الشركات بإجراء سباق على أحد عملاء المؤسسة. لن يلمسوا القضية. لكنهم كانوا سعداء بالاستعانة بمصادر خارجية لشركة Skadden ، Arps. قال روبرت ريفكيند ، الشريك منذ فترة طويلة في Cravath و Swaine و Moore: "كان تخصص Flom المبكر هو المعارك بالوكالة ، ولم يكن هذا ما فعلناه ، تمامًا مثلما لا نقوم بعمل زوجي". ولذلك زعمنا عدم معرفتنا بها. أتذكر أنه بمجرد أن واجهتنا مشكلة تتعلق بقتال بالوكالة ، قال أحد كبار شركائي في الشركة ، حسنًا ، دعنا ندخل جو. وجاء إلى غرفة الاجتماعات ، وجلسنا جميعًا حولنا ووصفنا المشكلة وأخبرنا ماذا ليفعل وغادر. وقلت ، "يمكننا أن نفعل ذلك أيضًا ، كما تعلم." وقال الشريك: لا ، لا ، لا ، لا يمكنك ذلك. لن نفعل ذلك. كان الأمر مجرد أننا لم نفعل ذلك ."

ثم جاءت السبعينيات. لقد سقط النفور القديم من الدعاوى القضائية على جانب الطريق. أصبح من الأسهل اقتراض المال. تم تخفيف اللوائح الفيدرالية. أصبحت الأسواق دولية. أصبح المستثمرون أكثر عدوانية ، وكانت النتيجة طفرة في عدد وحجم عمليات استحواذ الشركات.

قال فلوم: "في عام 1980 ، إذا ذهبت إلى Business Roundtable [اتحاد كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات الأمريكية] وأجريت استطلاعات حول ما إذا كان ينبغي السماح بعمليات الاستحواذ العدائية ، فإن ثلثيهم سيقولون لا". "الآن ، سيكون التصويت بالإجماع تقريبًا نعم."

كانت هناك حاجة للدفاع عن الشركات ضد الدعاوى القضائية من المنافسين. يجب أن يتم ضرب الخاطبين المعادين. يحتاج المستثمرون الذين أرادوا التهام أهداف غير راغبة إلى المساعدة في استراتيجيتهم القانونية ، وكان المساهمون بحاجة إلى تمثيل رسمي. كانت الأرقام بالدولار المعنية هائلة. منذ منتصف السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات ، زاد مقدار الأموال التي تنطوي عليها عمليات الاندماج والاستحواذ سنويًا في وول ستريت بنسبة 2000٪ ، وبلغت ذروتها ما يقرب من ربع تريليون دولار.

فجأة ، كانت الأشياء التي لم ترغب شركات المحاماة القديمة في القيام بها - عمليات الاستحواذ العدائية والتقاضي - هي الأشياء التي أرادت كل شركة محاماة القيام بها. ومن كان الخبير في هذين المجالين الحرجين فجأة من القانون؟ بدأت شركات المحاماة ذات الدرجة الثانية والتي كانت هامشية في السابق من قبل الأشخاص الذين لم يتمكنوا من الحصول على وظائف في شركات وسط المدينة قبل عشرة وخمسة عشر عامًا.

"اعتقدت [شركات الأحذية البيضاء] أن عمليات الاستحواذ العدائية كانت تحت الازدراء حتى وقت متأخر نسبيًا من اللعبة ، وحتى قرروا ، مهلا ، ربما يجب أن نكون في هذا المجال ، فقد تركوني وشأني ،"
قال فلوم. "وبمجرد حصولك على سمعة القيام بهذا النوع من العمل ، يأتي العمل إليك أولاً."

فكر في مدى تشابه ذلك مع قصص بيل جوي وبيل جيتس. كلاهما يكدح في حقل غامض نسبيًا دون أي آمال كبيرة في النجاح الدنيوي. ولكن بعد ذلك - بوم! - حدثت ثورة الكمبيوتر الشخصي ، وكان لديهم عشرة آلاف ساعة في. كانوا جاهزين. كان لدى Flom نفس التجربة. لمدة عشرين عامًا أتقن حرفته في Skadden ، Arps. ثم تغير العالم وأصبح جاهزًا. لم ينتصر على الشدائد. بدلاً من ذلك ، ما بدأ على شكل محنة انتهى به الأمر إلى فرصة.

يقول ريفكيند: "ليس الأمر أن هؤلاء الرجال كانوا محامين أكثر ذكاءً من أي شخص آخر". "لقد كان لديهم
المهارة التي كانوا يعملون عليها لسنوات والتي أصبحت فجأة ذات قيمة كبيرة ." *

5.

التحق موريس يانكلو بمدرسة بروكلين للحقوق في عام 1919. وكان الابن الأكبر لمهاجرين يهود من رومانيا. كان لديه سبعة إخوة وأخوات. انتهى أحدهم بإدارة متجر صغير في بروكلين. كان اثنان آخران يعملان في مجال الخردوات ، وكان أحدهما لديه استوديو للتصميم الجرافيكي ، وآخر مصنوع من قبعات الريش ، والآخر يعمل في القسم المالي في Tishman Realty.

موريس ، مع ذلك ، كان مثقف العائلة ، الوحيد الذي ذهب إلى الكلية. حصل على شهادته في القانون وأسس عيادة في شارع كورت في وسط مدينة بروكلين. كان رجلاً أنيقًا يرتدي بذلة هومبورغ وبروكس براذرز. في الصيف ، كان يرتدي قاربًا من القش. تزوج من ليليان ليفانتين الجميلة جدا ، وهي ابنة تلمود بارز. قاد سيارة كبيرة. انتقل إلى كوينز. ثم تولى هو وشريكه إدارة أعمال ورق الكتابة التي أعطت كل مؤشر على تكوين ثروة.

هنا كان الرجل الذي بدا ، لكل العالم ، مثل ذلك النوع من الأشخاص الذي يجب أن يزدهر كمحامٍ في مدينة نيويورك. كان ذكيا ومتعلما. لقد جاء من عائلة على دراية جيدة بقواعد النظام. كان يعيش في أكثر مدن العالم نشاطاً اقتصادياً. لكن هنا الشيء الغريب: لم يحدث قط. لم تنطلق مسيرة موريس جانكلو بالطريقة التي كان يأملها. في عقله ، لم يتخطى شارع كورت ستريت في بروكلين. كافح وتعثر.

كان لموريس جانكلو ابن اسمه مورت ، ومع ذلك ، أصبح محامياً ، وقصة الابن مختلفة تمامًا عن قصة الأب. قام Mort Janklow ببناء شركة محاماة من الصفر في الستينيات ، ثم قام بتجميع واحدة من أقدم امتيازات تلفزيون الكابل وباعها مقابل ثروة لشركة Cox Broadcasting. بدأ وكالة أدبية في السبعينيات ، وهي اليوم واحدة من أكثر الوكالات شهرة في العالم.

لديه طائرته الخاصة. كل حلم استعصى على الأب حققه الابن. *

لماذا نجح مورت جانكلو بينما لم ينجح موريس جانكلو؟ هناك بالطبع مئات الإجابات المحتملة على هذا السؤال. لكن دعونا نأخذ صفحة من تحليل أباطرة الأعمال الذين ولدوا في ثلاثينيات القرن التاسع عشر ومبرمجي البرمجيات الذين ولدوا في عام 1955 وننظر إلى الاختلافات بين الاثنين من حيث جيلهم. هل هناك وقت مثالي لميلاد محام يهودي من نيويورك؟ اتضح أن هناك ، وهذه الحقيقة نفسها التي تساعد في تفسير نجاح Mort Janklow هي المفتاح الثاني لنجاح Joe Flom أيضًا.

6.

دراسة لويس تيرمان العبقرية ، كما ستتذكر من الفصل الخاص بكريس لانجان ، كانت تحقيقًا في كيفية تحول بعض الأطفال ذوي معدل الذكاء المرتفع حقًا الذين ولدوا بين عامي 1903و 1917كبالغين. ووجدت الدراسة أن هناك مجموعة من النجاحات الحقيقية وكانت هناك مجموعة من الإخفاقات الحقيقية ، وأن النجاحات كانت على الأرجح من عائلات أكثر ثراءً. بهذا المعنى ، تؤكد دراسة Termanعلى الحجة التي تقدمها Annette Lareau ، وهي أن ما يفعله والداك من أجل لقمة العيش ، والافتراضات المصاحبة للفصل الذي ينتمي إليه والداك ،

موضوع.

هناك طريقة أخرى لتحليل نتائج Terman ، وذلك عندما ولد النمل الأبيض. إذا قمت بتقسيم النمل الأبيض إلى مجموعتين ، مع أولئك الذين ولدوا بين عامي 1903 و 1911على جانب واحد ، وأولئك الذين ولدوا بين عامي 1912و 1917على الجانب الآخر ، فقد تبين أن حالات فشل تيرمان من المرجح أن تكون قد ولدت في المجموعة السابقة.

يتعلق التفسير باثنين من أكبر الأحداث الكارثية في القرن العشرين: الكساد الكبير والحرب العالمية الثانية. إذا كنت قد ولدت بعد عام - 1912لنقل عام - 1915فقد تخرجت من الكلية بعد انتهاء أسوأ فترات الكساد ، وتم تجنيدك في سن مبكرة بما يكفي لأن الذهاب إلى الحرب لمدة ثلاث أو أربع سنوات كان بمثابة فرصة كبيرة لأنه كان بمثابة اضطراب (بشرط ألا تقتل بالطبع).

على الرغم من ذلك ، تخرج النمل الأبيض المولود قبل عام 1911من الكلية في ذروة فترة الكساد ، عندما كانت فرص العمل نادرة ، وكانوا بالفعل في أواخر الثلاثينيات من العمر عندما اندلعت الحرب العالمية الثانية ، مما يعني أنه عندما تم تجنيدهم ، اضطروا إلى تعطيل الوظائف والعائلات وحياة البالغين التي كانت بالفعل قيد الإنجاز. أن تكون قد ولدت قبل عام 1911هو أن تكون سيئ الحظ من الناحية الديموغرافية. لقد أصابتك أكثر الأحداث تدميرا في القرن العشرين في الوقت الخطأ تماما.

ينطبق نفس المنطق الديموغرافي على المحامين اليهود في نيويورك مثل موريس يانكلو. تم إغلاق الأبواب أمامهم في مكاتب المحاماة الكبيرة في وسط المدينة. لذلك كانوا في الغالب ممارسين منفردين ، يتعاملون مع الوصايا والطلاق والعقود والنزاعات الصغيرة ، وفي فترة الكساد ، اختفى عمل الممارس الفردي تقريبًا. كتب جيرولد أورباخ عن سنوات الكساد في نيويورك: "يكسب ما يقرب من نصف أعضاء الحانة الحضرية أقل من الحد الأدنى لمستوى الكفاف للعائلات الأمريكية". وبعد عام واحد ، كان 1500محام على استعداد لأداء يمين الفقير على التأهل للحصول على مساعدة من العمل. اكتشف المحامون اليهود (ما يقرب من نصف شريط العاصمة) أن ممارستهم أصبحت "طريقًا كريماً للمجاعة". "بغض النظر عن عدد السنوات التي قضوها في الممارسة العملية ، كان دخلهم" أقل بشكل مذهل "من دخل زملائهم المسيحيين. ولد موريس جانكلو في عام .1902عندما بدأ الكساد ، كان متزوجًا حديثًا واشترى للتو سيارته الكبيرة ، وانتقل إلى كوينز ، وقام بمجازفته الكبيرة في مجال ورق الكتابة. لا يمكن أن يكون توقيته أسوأ.

يقول مورت جانكلو عن والده: "كان سيجمع ثروة". لكن الكساد قتله اقتصاديا. لم يكن لديه أي احتياطيات ، ولم يكن لديه عائلة يعتمد عليها. ومنذ ذلك الحين ، أصبح محامياً من نوع المحقق. لم يكن لديه الشجاعة للمجازفة بعد ذلك.

كان الكثير جدا بالنسبة له. اعتاد والدي إغلاق العناوين بخمسة وعشرين دولارًا. كان لديه صديق يعمل في بنك جامايكا للتوفير والذي كان سيضطره لبعض الأعمال. سيقتل نفسه مقابل خمسة وعشرين دولارًا ، ويقوم بتقارير العنوان الختامية بأكملها. لخمسة وعشرين دولارات!

"أستطيع أن أتذكر والدي وأمي في الصباح ،" تابع يانكلو. "كان يقول لها ،

كانوا بهذا القرب من الحافة ."حصلت على خمسة وسبعين دولارًا. أحتاج إلى عشرة سنتات للحافلة ، وعشرة سنتات لمترو الأنفاق ، وربع لساندوي

قارن الآن تلك التجربة بتجربة شخص مثل مورت جانكلو ، ولد في الثلاثينيات.

ألقِ نظرة على الرسم البياني التالي ، الذي يوضح معدلات المواليد في الولايات المتحدة من عام 1910 إلى عام 1950. في عام 1915 ، كان هناك ما يقرب من ثلاثة ملايين طفل. في عام 1935 ، انخفض هذا العدد بما يقرب من ستمائة ألف ، وبعد ذلك ، في غضون عقد ونصف ، عاد الرقم إلى أكثر من ثلاثة ملايين مرة أخرى.
بتعبير أدق ، كان هناك 29.5 طفلًا ولدوا في عام 1915 مقابل كل ألف أمريكي ؛ 18.7 مولوداً في عام 1935 ؛ و 24.1 طفل ولدوا في عام 1950. عقد الثلاثينيات هو ما يسمى "الحوض الديموغرافي". استجابةً للصعوبات الاقتصادية للكساد ، توقفت العائلات ببساطة عن إنجاب الأطفال ، ونتيجة لذلك ، كان الجيل الذي ولد خلال ذلك العقد أصغر بشكل ملحوظ من الجيل الذي سبقه والجيل الذي تلاه مباشرة.

المواليد لكل 1000	مجموع المواليد	سنة
30.1	2،777،000	1910
29.5	2،950،000	1915
27.7	2،965،000	1920
25.1	2،909،000	1925
21.3	2618000	1930
18.7	2،559،000	1935
19.4	2،377،000	1940
20.4	2،858،000	1945
24.1	3،632،000	1950

هذا ما كتبه الخبير الاقتصادي هـ. سكوت جوردون ذات مرة عن الفوائد الخاصة لكون المرء واحدًا من هؤلاء الذين ولدوا في جيل صغير:

> عندما يفتح عينيه لأول مرة ، يكون في مستشفى واسع ومجهز جيدًا لخدمة الموجة التي سبقته. الموظفون كريمون بوقتهم ، حيث ليس لديهم الكثير ليفعلوه أثناء ركوبهم لفترة وجيزة من الهدوء حتى تضرب الموجة التالية. عندما يصل إلى سن المدرسة ، فإن المباني الرائعة موجودة بالفعل لاستقباله ؛ طاقم المعلمين الواسع يرحب به بأذرع مفتوحة. في المدرسة الثانوية ، لم يكن فريق كرة السلة جيدًا كما كان ولكن لا توجد مشكلة في الحصول على وقت في أرضية صالة الألعاب الرياضية. الجامعة مكان رائع. الكثير من الغرف في الفصول والمساكن ، لا يوجد ازدحام في الكافتيريا ، والأساتذة حريصون. ثم دخل سوق العمل. المعروض من الوافدين الجدد منخفض ، والطلب مرتفع ، لأن هناك موجة كبيرة تأتي من ورائه توفر طلبًا قويًا على سلع وخدمات أصحاب العمل المحتملين.

في مدينة نيويورك ، كانت مجموعة أوائل الثلاثينيات صغيرة جدًا لدرجة أن أحجام الفصول كانت على الأقل نصف ما كانت عليه قبل خمسة وعشرين عامًا. كانت المدارس جديدة ، وبنيت للجيل الكبير الذي جاء من قبل ، وكان المعلمون يتمتعون بما كان يعتبر في فترة الكساد وظيفة رفيعة المستوى.
تقول ديان رافيتش ، الأستاذة في جامعة نيويورك والتي كتبت على نطاق واسع عن التاريخ التعليمي للمدينة ، "كانت المدارس العامة في مدينة نيويورك في الأربعينيات من القرن الماضي تعتبر أفضل المدارس في البلاد". "كان هناك هذا الجيل من المعلمين في الثلاثينيات والأربعينيات ممن كانوا في وقت آخر وأساتذة جامعيين. لقد كانوا رائعين ، لكنهم لم يتمكنوا من الحصول على الوظائف التي يريدونها ، وكان التدريس العام هو ما فعلوه لأنه كان آمنًا وكان له معاش تقاعدي ولم يتم تسريحك ."

أفادت نفس الديناميكية أعضاء ذلك الجيل عندما ذهبوا إلى الكلية. هنا

تيد فريدمان ، أحد كبار المتقاضين في نيويورك في السبعينيات والثمانينيات. مثل فلوم ، نشأ فقيرا ، ابن مهاجري

قال فريدمان: "كانت خياري هي سيتي كوليدج وجامعة ميشيغان". كانت كلية سيتي كوليدج مجانية ، وكانت جامعة ميشيغان -آنذاك ، كما هو الحال الآن ، واحدة من أفضل الجامعات في الولايات المتحدة 450 -دولارًا في السنة.
"وكان الشيء أنه بعد السنة الأولى ، يمكنك الحصول على منحة دراسية إذا كانت درجاتك عالية ،"
قال فريدمان. "لذلك كانت هذه هي السنة الأولى فقط التي اضطررت فيها لدفع هذا المبلغ ، إذا قمت بعمل جيد." كان ميل فريدمان الأول هو البقاء في نيويورك. "حسنًا ، ذهبت إلى كلية المدينة ليوم واحد ، لم يعجبني ذلك. اعتقدت أن هذه ستكون أربع سنوات أخرى من Bronx Science [المدرسة الثانوية التي التحق بها] ، وعادت إلى المنزل ، وحزم حقائبي ، وتوجهت إلى آن أربور ."ذهب:

كان لدي بضع مئات من الدولارات في جيبي من الصيف. كنت أعمل في Catskills لكسب ما يكفي من المال لدفع الرسوم الدراسية البالغة أربعمائة وخمسين دولارًا ، وكان لدي بعض المتبقي. ثم كان هناك هذا المطعم الفاخر في آن أربور حيث حصلت على عمل طاولات انتظار. عملت أيضًا في النوبة الليلية في ريفر روج ، مصنع فورد الكبير. كان ذلك نقودًا حقيقية. لم يكن من الصعب جدًا الحصول على هذه الوظيفة. كانت المصانع تبحث عن الناس. كان لدي وظيفة أخرى أيضًا ، والتي دفعت لي أفضل أجر على الإطلاق قبل أن أصبح محاميًا ، والذي كان يعمل في مجال البناء. خلال فصل الصيف ، في آن أربور ، قمنا ببناء ساحات اختبار كرايسلر. عملت هناك بضع فصول الصيف خلال كلية الحقوق. كانت تلك الوظائف ذات رواتب عالية حقًا ، ربما لأنك عملت كثيرًا من الوقت الإضافي.

فكر في هذه القصة للحظة. الدرس الأول هو أن فريدمان كان على استعداد للعمل الجاد ، وتحمل المسؤولية عن نفسه ، ووضع نفسه في المدرسة. لكن الدرس الثاني ، وربما الأهم هو أنه حدث في وقت ما في أمريكا عندما كنت على استعداد للعمل الجاد ، يمكنك تحمل المسؤولية عن نفسك ووضع نفسك في المدرسة. كان فريدمان ، في ذلك الوقت ، ما نسميه اليوم "محرومًا اقتصاديًا". كان طفلاً من سكان مدينة برونكس ، ولم يذهب أي من والديه إلى الكلية. لكن انظر إلى مدى سهولة حصوله على تعليم جيد. تخرج من مدرسته الثانوية العامة في نيويورك في وقت كانت فيه المدارس العامة في مدينة نيويورك موضع حسد العالم. كان خياره الأول ، City College مجانيًا ، وخياره الثاني ، جامعة ميشيغان ، تكلف 450دولارًا فقط -وكانت عملية القبول عارضة بما يكفي ، على ما يبدو ، بحيث يمكنه تجربة مدرسة في يوم ما والآخر في اليوم التالي.

وكيف وصل هناك؟ لقد تجول ، مع الأموال التي جنبها في الصيف في جيبه ، وعندما وصل ، حصل على الفور على سلسلة من الوظائف الجيدة حقًا للمساعدة في دفع نفقاته ، لأن المصانع كانت "تبحث عن أشخاص". وبالطبع كانوا كذلك: كان عليهم تلبية احتياجات الجيل الكبير قبل أولئك الذين ولدوا في الحوض الصغير الديموغرافي في الثلاثينيات ، والجيل الكبير من جيل طفرة المواليد الذين جاءوا وراءهم. إن الإحساس بالإمكانية الضرورية للنجاح لا يأتي فقط من داخلنا أو من آبائنا. إنه يأتي من عصرنا: من الفرص الخاصة التي يقدمها لنا مكاننا الخاص في التاريخ. بالنسبة للمحامي الشاب ، كان ولادته في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي وقتًا ساحرًا ، تمامًا كما كانت ولادته في عام 1955 لمبرمج برمجيات ، أو أن ولدت في عام 1835 كانت لرجل أعمال.

اليوم ، يمتلك مورت جانكلو مكتبًا مرتفعًا فوق بارك أفينيو مليء بالأعمال الرائعة للفن الحديث -دوبوفيت وأنسيلم كيفر. يروي قصصًا مرحة. ("كان لأمي شقيقتان. واحدة عاشت تسعة وتسعين والأخرى ماتت في التسعين. كانت الفتاة البالغة من العمر تسعة وتسعين عامًا امرأة ذكية. تزوجت من عمي آل ، الذي كان مدير المبيعات في Maidenform. ذات مرة قلت له: ما الباقي

ن البلاد مثل العم آل؟ 'فقال: كيدو. عندما تغادر نيويورك ، كل مكان هو بريدجبورت. ("يعطي الإحساس بأن العالـ ما
جازفًا كبيرًا". "عندما أنشأت شركة الكابلات ، في المراحل الأولى ، كنت أبرم صفقات حيث كنت سأفلس لو لم أنسحبها. كان لدي ثقة في أنني أستطيع
ن أجعلها تعمل ."

هب مورت جانكلو إلى المدارس العامة في مدينة نيويورك عندما كانت في أفضل حالاتها. ذهب موريس جانكلو إلى المدارس العامة في مدينة
يويورك عندما كانت في أشد حالات الازدحام. التحق مورت جانكلو بكلية الحقوق بجامعة كولومبيا ، لأن الأطفال الصغار لديهم اختياراتهم من المدارس
لانتقائية. التحق موريس جانكلو بكلية الحقوق في بروكلين ، والتي كانت جيدة مثل طفل مهاجر في عام 1919. باع مورت جانكلو شركة الكابلات الخاصة
به مقابل عشرات الملايين من الدولارات. أغلق موريس جانكلو الألقاب مقابل خمسة وعشرين دولارًا. تخبرنا قصة Janklowsأن الصعود النيزكي لـ Flom
Joلا يمكن أن يحدث في أي وقت. حتى المحامين الأكثر موهبة ، والمجهزين بأفضل الدروس العائلية ، لا يمكنهم الهروب من قيود جيلهم.

قال مورت جانكلو: "كانت والدتي متماسكة حتى آخر خمسة أو ستة أشهر من حياتها". "وفي هذيانها تحدثت عن أشياء لم تتحدث عنها من قبل.
تذرف الدموع على صديقاتها اللائي ماتن في وباء إنفلونزا عام 1918. لقد عاش ذلك الجيل -جيل والديّ -الكثير.

لقد عاشوا خلال ذلك الوباء ، الذي أخذ ، ماذا؟ عشرة بالمائة من سكان العالم. ذعر في الشوارع. أصدقاء يموتون. ثم الحرب العالمية الأولى ، ثم الكساد ،
ثم الحرب العالمية الثانية. لم يكن لديهم الكثير من الفرص. كانت تلك فترة صعبة للغاية. كان والدي سيكون أكثر نجاحًا في عالم مختلف ."

8.

في عام ، 1889صعد لويس وريجينا بورغينيشت على متن سفينة في هامبورغ متجهة إلى أمريكا. كان لويس من غالاسيا ، فيما كان يُعرف آنذاك ببولندا. كانت ريجينا من بلدة صغيرة في المجر. لقد تزوجا منذ بضع سنوات فقط ولديهما طفل صغير وطفل آخر في الطريق. في الرحلة التي استغرقت ثلاثة عشر يومًا ، ناموا على مراتب من القش على سطح فوق غرفة المحرك ، معلقين بإحكام على أسرتهم ذات الطابقين بينما كانت السفينة تتدحرج وتتدحرج. كانوا يعرفون شخصًا واحدًا في نيويورك: سالي ، أخت بورغينيشت ، التي هاجرت قبل عشر سنوات. كان لديهم ما يكفي من المال لبضعة أسابيع ، في أحسن الأحوال. مثل العديد من المهاجرين الآخرين إلى أمريكا في تلك السنوات ، كان هؤلاء بمثابة قفزة في الإيمان.

عثر لويس وريجينا على شقة صغيرة في شارع إلدريدج ، في الجانب الشرقي السفلي من مانهاتن ، مقابل 8دولارات شهريًا. ثم نزل لويس إلى الشوارع بحثًا عن عمل. رأى باعة متجولين وبائعي فواكه وأرصفة مكتظة بعربات دفع. قزم الضجيج والنشاط والطاقة ما كان يعرفه في العالم القديم. كان يشعر بالارتباك في البداية ، ثم تنشيطه. ذهب إلى متجر الأسماك الخاص بأخته في شارع Ludlow وأقنعها بمنحه شحنة من سمك الرنجة عن طريق الائتمان. أقام متجرًا على الرصيف مع برميلين من الأسماك ، يتنقل بينهما ذهابًا وإيابًا ويتردد بالألمانية:

للقلي للخبز للطبخ جيد أيضًا للأكل سيفي الرنجة بكل وجبة ولكل فصل!

بحلول نهاية الأسبوع ، كان قد حصل على 8دولارات. بحلول الأسبوع الثاني ، 13دولارًا. كانت تلك مبالغ كبيرة. لكن لويس وريجينا لم يروا كيف سيؤدي بيع سمك الرنجة في الشارع إلى عمل تجاري بناء. قرر لويس بعد ذلك أن يحاول أن يكون بائعًا متجولاً لعربة الدفع. كان يبيع المناشف ومفارش المائدة دون حظ كبير. تحول إلى دفاتر الملاحظات ، ثم الموز ، ثم الجوارب والجوارب.

هل كان هناك حقًا مستقبل في عربات الدفع الرباعي؟ أنجبت ريجينا طفلًا ثانيًا ، وابنة ، وازدادت إلحاح لويس. كان لديه الآن أربعة أفواه ليطعمها.

جاء الرد عليه بعد خمسة أيام طويلة من السير صعودًا وهبوطًا في شوارع الجانب الشرقي الأدنى ، تمامًا كما كان على وشك فقدان الأمل. كان جالسًا على صندوق مقلوب ، يتناول غداء متأخر من السندويشات التي أعدتها له ريجينا. كانت ملابس. في كل مكان من حوله كانت المتاجر تفتح -البدلات والفساتين والأزرار والقمصان والتنانير والبلوزات والسراويل ، كلها مصنوعة وجاهزة للارتداء.

قادمة من عالم حيث كانت تُخيط الملابس في المنزل يدويًا أو تصنع حسب الطلب من قبل الخياطين ، كان هذا بمثابة الوحي.

"بالنسبة لي لم يكن الأمر الأعظم في هذا هو مجرد كمية الملابس -على الرغم من أن ذلك كان معجزة في حد ذاته "-كتب بورغينيشت بعد سنوات ، بعد أن أصبح صانعًا مزدهرًا لملابس النساء والأطفال ، "ولكن حقيقة أنه في أمريكا حتى الفقراء يمكنهم توفير كل العمل الكئيب الذي يستغرق وقتًا طويلاً في صنع ملابسهم بأنفسهم ببساطة عن طريق الذهاب إلى المتجر والخروج بما يحتاجون إليه. كان هناك مجال للذهاب إليه ، مجال للإثارة به ."

أخرج بورجينيت دفترًا صغيرًا. في كل مكان ذهب إليه ، كان يكتب من هم الناس

لابس وما كان معروضًا للبيع -ملابس رجالية ، ملابس نسائية ، ملابس أطفال. أراد العثور على عنصر "جديد" ، شيء متاجر.
سار في الشوارع لمدة أربعة أيام أخرى. في مساء اليوم الأخير بينما كان يسير باتجاه المنزل ، رأى نصف دزينة من الفتيات يلعبن الحجلة. كانت إحدى الفتيات ترتدي مريلة مطرزة صغيرة فوق فستانها ، مقطوعة من الأمام بربطة عنق في الخلف ، وقد أصابته فجأة أنه في أيامه السابقة كان يخزن بلا هوادة متاجر الملابس في الجانب الشرقي السفلي ، لم ير قط أحد تلك المرايل معروضة للبيع.

عاد إلى المنزل وأخبر ريجينا. كان لديها ماكينة خياطة قديمة اشتروها عند وصولهم إلى أمريكا. في صباح اليوم التالي ، ذهب إلى متجر للبضائع الجافة في شارع هيستر واشترى مائة ياردة من القماش القطني وخمسين ياردة من العارضة البيضاء. عاد إلى شقتهم الصغيرة ووضع البضائع على طاولة غرفة الطعام. بدأت ريجينا في قطع القماش القطني -أحجام صغيرة للأطفال الصغار ، وأكبر للأطفال الصغار -حتى أصبح لديها أربعين مريلة. بدأت بالخياطة. في منتصف الليل ، نمت وذهب لويس من حيث توقفت. عند الفجر ، نهضت وبدأت في قطع العراوي وإضافة الأزرار. بحلول العاشرة صباحًا ، كانت المرايل قد اكتملت. جمعهم لويس فوق ذراعه وغامر بالخروج في شارع هيستر.

"مآزر الأطفال! مآزر الفتيات الصغيرات! الملونة ، عشرة سنتات. تلك البيضاء ، خمسة عشر سنتًا! مآزر الفتيات الصغيرات! "

بحلول الساعة الواحدة ، ذهب الأربعون جميعًا.
صرخ في ريجينا ، بعد أن ركض طوال الطريق إلى المنزل من شارع هيستر: "ما ، لدينا عملنا".

أمسكها من خصرها وبدأ في تأرجحها حولها.
صرخ "عليك أن تساعدني". "سنعمل معًا! أماه ، هذا هو عملنا ."

لم يكن المهاجرون اليهود مثل Floms وBorgenichts وJanklows مثل المهاجرين الآخرين الذين قدموا إلى أمريكا في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. كان الأيرلنديون والإيطاليون فلاحين ، مزارعين مستأجرين من ريف أوروبا الفقير. ليس كذلك اليهود.

لقرون في أوروبا ، مُنعوا من امتلاك الأرض ، لذلك تجمعوا في المدن والبلدات ، واشتغلوا بالتجارة والمهن الحضرية. سبعون بالمائة من يهود أوروبا الشرقية الذين جاءوا عبر جزيرة إليس في الثلاثين عامًا أو نحو ذلك قبل الحرب العالمية الأولى كان لديهم نوع من المهارات المهنية. كانوا يمتلكون بقالة صغيرة أو متاجر مجوهرات. لقد كانوا مجلدين للكتب أو صانعي ساعات. ومع ذلك ، كانت تجربتهم تكمن في تجارة الملابس بشكل ساحق. كانوا خياطين وخياطين ، وصانعي قبعات وأغطية ، وعمال فرو ودباغة.

لويس بورجينيت ، على سبيل المثال ، ترك منزل والديه الفقير في سن الثانية عشرة للعمل كبائع في متجر عام في مدينة برزيسكو البولندية. عندما سنحت الفرصة للعمل في Schnittwaren Handlung (حرفيا ، التعامل مع الأقمشة والأقمشة أو "قطع البضائع" ، كما كانت معروفة) ، قفز إليها. يكتب: "في تلك الأيام ، كان رجل البضاعة أكثر ثيابًا للعالم ، ومن بين الأساسيات الثلاثة المطلوبة للحياة في ذلك المجتمع البسيط ، كان الطعام والمأوى متواضعين.

الملابس كانت الأرستقراطية. ممارسو فن الملابس ، تجار الملابس الرائعة من كل ركن من أركان أوروبا ، التجار الذين زاروا مراكز الصناعة في جولات الشراء السنوية -هؤلاء كانوا التجار الأمراء لشبابي. سمعت أصواتهم ، وشعروا بثقلهم ."

عمل Borgenicht في سلع بالقطعة لرجل يُدعى إبشتاين ، ثم انتقل إلى متجر في جاسلو المجاور يُدعى Brandstatter's. كان هناك تعلم الشاب بورغينيشت خصوصيات وعموميات كل العشرات من أنواع القماش المختلفة ، لدرجة أنه يستطيع أن يمرر يده على القماش ويخبرك بعدد الخيوط واسم الشركة المصنعة ومكانها من أصل. بعد بضع سنوات ، انتقل بورجينيت إلى المجر والتقى ريجينا. كانت تدير شركة خياطة منذ سن السادسة عشرة. لقد افتتحوا معًا سلسلة من متاجر السلع الصغيرة ، وتعلموا بشق الأنفس تفاصيل ريادة الأعمال التجارية الصغيرة.

لم يأتِ العصف الذهني العظيم الذي قام به بورجينيت في ذلك اليوم على الصندوق المقلوب من العدم. كان من قدامى المحاربين في Handlung ، Schnittwaren وكانت زوجته تعمل في الخياطة. كان هذا مجالهم. وفي نفس الوقت الذي أقام فيه آل بورغينيشت متجرًا داخل شقتهم الصغيرة ، كان الآلاف من المهاجرين اليهود الآخرين يفعلون الشيء نفسه ، حيث استخدموا مهاراتهم في الخياطة والحياكة والخياطة ، لدرجة أنه بحلول عام 1900 ، سيطروا على صناعة الملابس. قد انتقلت بالكامل تقريبًا إلى أيدي القادمين الجدد من أوروبا الشرقية. على حد تعبير بورغينيت ، فإن اليهود "تعمقوا قليلاً في أرض الترحيب وعملوا كالمجانين فيما يعرفونه".

اليوم ، في الوقت الذي تكون فيه نيويورك في مركز منطقة حضرية ضخمة ومتنوعة ، من السهل نسيان أهمية مجموعة المهارات التي جلبها المهاجرون مثل بورجينيت إلى العالم الجديد. من أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين ، كانت تجارة الملابس أكبر الصناعات وأكثرها حيوية من الناحية الاقتصادية في المدينة. عدد الأشخاص الذين عملوا في صناعة الملابس في نيويورك أكثر من أي شيء آخر ، وصُنع المزيد من الملابس في نيويورك أكثر من أي مدينة أخرى في العالم. المباني المميزة التي لا تزال قائمة في النصف السفلي من برودواي في مانهاتن -من المستودعات الصناعية الكبيرة المكونة من عشرة وخمسة عشر طابقًا الموجودة في عشرين مبنى أسفل تايمز سكوير إلى الغرف العلوية المصنوعة من الحديد الزهر في SoHo وTribeca - تم بناؤها كلها تقريبًا لإيواء صناع المعاطف والقبعات ومصنعي الملابس الداخلية والغرف الضخمة للرجال والنساء على آلات الخياطة. للقدوم إلى مدينة نيويورك في تسعينيات القرن التاسع عشر بخلفية في

كانت الخياطة أو الخياطة أو Schnittwaren Handlung ضربة حظ غير عادي. كان الأمر أشبه بالظهور في وادي ال
لاف ساعة من برمجة الكمبيوتر بالفعل تحت حزامك.

يقول عالم الاجتماع ستيفن شتاينبرغ: "ليس هناك شك في أن هؤلاء المهاجرين اليهود وصلوا في الوقت المناسب ، بالمهارات المثالية". لاستغلال ه الفرصة ، كان عليك أن تتمتع ببعض الفضائل ، وعمل هؤلاء المهاجرون بجد. لقد ضحوا. لقد تشاجروا وادخروا واستثمروا بحكمة. لكن لا يزال عليك ن تتذكر أن صناعة الملابس في تلك السنوات كانت تنمو بسرعة فائقة. كان الاقتصاد في حاجة ماسة إلى المهارات التي يمتلكونها ."

عطي لويس وريجينا بورغينيشت وآلاف الآخرين الذين جاءوا على متن القوارب معهم فرصة ذهبية. وكذلك كان أطفالهم وأحفادهم ، لأن الدروس ل ي جلبها عمال الملابس معهم إلى المنزل في المساء تبين أنها حاسمة للمضي قدمًا في العالم.

في اليوم التالي بعد أن باع لويس وريجينا بورغينيشت أول مجموعة من أربعين مريلة ، شق لويس طريقه إلى .HB Claflin and Companyكانت Claflinعبارة عن بيت "عمولة" للسلع الجافة ، وهو ما يعادل ظهر Brandstatterفي بولندا. هناك ، طلب بورغينيشت بائعًا يتحدث الألمانية ، لأن لغته الإنجليزية كانت شبه معدومة. كان في يده مدخراته وحياة ريجينا 12 -دولارًا -وبهذا المال ، اشترى ما يكفي من القماش لصنع عشرة مآزر. ليلا ونهارا ، كان هو وريجينا يقطعان ويخيطان. باع كل عشرة دزينات في يومين. عاد إلى Claflinلجولة أخرى. لقد باعوا هؤلاء أيضًا. قبل مضي وقت طويل ، قام هو وريجينا بتوظيف مهاجر آخر قبالة القارب للمساعدة في رعاية الأطفال حتى تتمكن ريجينا من الخياطة بدوام كامل ، ثم آخر للعمل كمتدربة. غامر لويس في الجزء العلوي من المدينة حتى هارلم ، وقام بالبيع للأمهات في المساكن. استأجر واجهة محل في شارع شريف ، مع أماكن معيشة في الخلف. استأجر ثلاث فتيات أخريات واشترى آلات خياطة لكلهن. أصبح يُعرف باسم "رجل المئزر". كان هو وريجينا يبيعان المرايل بأسرع ما يمكن أن يصنعوهما.

قبل فترة طويلة ، قرر Borgenichtsالتفرع. بدأوا في صنع مآزر الكبار ، ثم التنورات الداخلية ، ثم الفساتين النسائية. بحلول يناير ، 1892كان لدى Borgenichtsعشرين شخصًا يعملون لديهم ، معظمهم من اليهود المهاجرين مثلهم. كان لديهم مصنعهم الخاص في الجانب الشرقي الأدنى من مانهاتن وقائمة متزايدة من العملاء ، بما في ذلك متجر في الجزء العلوي من المدينة تملكه عائلة مهاجرة يهودية أخرى ، الإخوة بلومينغديل. ضع في اعتبارك أن Borgenichtsكانوا في البلاد لمدة ثلاث سنوات فقط في هذه المرحلة. بالكاد يتحدثون الإنجليزية. ولم يكونوا أثرياء بعد بأي قدر من الخيال. مهما كان الربح الذي جنوه ، فإنهم يعادون إلى أعمالهم ، ويقول بورغينيشت إنه لم يكن لديه سوى 200دولار في البنك. لكنه كان بالفعل مسؤولاً عن مصيره.

كانت هذه ثاني أكبر ميزة لصناعة الملابس. لم يكن الأمر مجرد أنه كان ينمو بسرعة فائقة. كانت أيضًا ريادية بشكل صريح. لم تُصنع الملابس في مصنع واحد كبير.
بدلاً من ذلك ، قام عدد من الشركات الراسخة بتصميم الأنماط وإعداد النسيج ، ثم تم إرسال جميع عمليات الخياطة المعقدة والضغط وربط الأزرار إلى المقاولين الصغار. وإذا كان المقاول كبيرًا بما يكفي ، أو طموحًا بدرجة كافية ، فقد بدأ في تصميم أنماطه الخاصة وإعداد القماش الخاص به. بحلول عام ، 1913كان هناك ما يقرب من ستة عشر ألف شركة منفصلة في تجارة الملابس بمدينة نيويورك ، والعديد منها مثل متجر بورغينيتشتس في شارع شريف.

"كانت عتبة المشاركة في الأعمال منخفضة للغاية. يقول دانيال سوير ، المؤرخ الذي كتب على نطاق واسع عن صناعة الملابس ، "إنه عمل مبني على ماكينة الخياطة ، وآلات الخياطة لا تكلف الكثير". "لذلك لم تكن بحاجة إلى الكثير من رأس المال. في مطلع القرن العشرين ، كان من المحتمل أن يكون شراء آلة أو اثنين خمسين دولارًا. كل ما عليك فعله لتكون مقاولًا هو أن يكون لديك ماكينتين للخياطة وبعض المكاوي وعاملين. هوامش الربح كانت منخفضة للغاية ولكن يمكنك جني بعض المال ."

استمع إلى الكيفية التي يصف بها بورغينيشت قراره بالتوسع إلى ما وراء المرايل:

من خلال دراستي للسوق ، علمت أن ثلاثة رجال فقط كانوا يصنعون فساتين الأطفال في عام .1890أحدهم كان خياطًا من الجانب الشرقي بالقرب مني ، ولم يصنع إلا للطلب ، بينما ظهر الآخران منتجًا باهظ الثمن لم أرغب فيه. كل للمنافسة. أردت أن أصنع أشياء ذات "أسعار رائجة" -أغسل الفساتين والحرير والصوف. كان هدفي إنتاج الفساتين التي يمكن للغالبية العظمى من الناس تحملها ، الفساتين التي -من زاوية العمل -تباع بشكل جيد على حد سواء إلى المتاجر الكبيرة والصغيرة ، في المدينة والريف. بمساعدة ريجينا -هي

لطالما كان ذوقًا رائعًا وحكمًا رائعًا -لقد صنعت مجموعة من العينات. من خلال عرضها على جميع عملائي وأ إلى المنزل في كل نقطة -كانت ثيابي ستوفر على الأمهات عملاً لا نهاية له ، وكانت المواد والحياكة جيدة وربما أفضل من أي شيء يمكن القيام به في المنزل ، وكان السعر مناسبًا التخلص السريع.

في إحدى المناسبات ، أدرك بورغينيت أن فرصته الوحيدة لتقويض الشركات الكبرى كانت إقناع تجار الجملة ببيع القماش له مباشرة ، والقضاء على الوسيط. ذهب لرؤية السيد بينغهام في شركة لورانس آند كومباني ، "يانكي طويل ، هزيل ، ذو لحية بيضاء مع عيون زرقاء صلبة."

كان هناك اثنان منهم ، مهاجر من الريف البولندي ، كانت عيناه تحلقان من التعب ، في مواجهة في لغته الإنجليزية المتوقفة ضد اليانكي المستبد. قال بورغينيت إنه يريد شراء أربعين صندوق كشمير. لم يبع بينغهام من قبل لشركة فردية ، ناهيك عن عملية صغيرة في شارع شريف.

"لديك خد من الجحيم يأتي إلى هنا ويسألني عن الخدمات!" رعد بينغهام. لكنه انتهى بقول نعم.

ما كان بورغينيشت يحصل عليه في أيامه التي استمرت ثمانية عشر ساعة كان درسًا في الاقتصاد الحديث. كان يتعلم أبحاث السوق. كان يتعلم التصنيع. كان يتعلم كيف يتفاوض مع يانكيز المستبدين. كان يتعلم كيف يربط نفسه بالثقافة الشعبية من أجل فهم اتجاهات الموضة الجديدة.

لم يتمتع المهاجرون الأيرلنديون والإيطاليون الذين قدموا إلى نيويورك في نفس الفترة بهذه الميزة. لم يكن لديهم مهارة خاصة بالاقتصاد الحضري. ذهبوا للعمل كعمال مياومة وخدم منازل وعمال بناء -وظائف يمكنك من خلالها الحضور للعمل كل يوم لمدة ثلاثين عامًا ولا تتعلم أبدًا أبحاث السوق والتصنيع وكيفية التنقل في الثقافة الشعبية وكيفية التفاوض مع يانكيز ، الذين أداروا العالم.

أو فكر في مصير المكسيكيين الذين هاجروا إلى كاليفورنيا بين عام 1900 ونهاية عشرينيات القرن الماضي للعمل في حقول كبار مزارعي الفاكهة والخضروات. لقد استبدلوا ببساطة حياة فلاح إقطاعي في المكسيك بحياة فلاح إقطاعي في كاليفورنيا. يتابع سوير: "كانت الظروف في صناعة الملابس سيئة إلى حد ما". "ولكن كعامل ملابس ، كنت أقرب إلى مركز الصناعة. إذا كنت تعمل في حقل في كاليفورنيا ، فليس لديك أدنى فكرة عما يحدث للمنتج عندما يصعد إلى الشاحنة. إذا كنت تعمل في محل ملابس صغير ، وكان راتبك منخفضًا ، وظروفك سيئة ، وساعاتك طويلة ، ولكن يمكنك أن ترى بالضبط ما يفعله الأشخاص الناجحون ، ويمكنك أن ترى كيف يمكنك إعداد ما يناسبك وظيفة."

*

عندما عاد بورغينيت إلى المنزل ليلاً لأطفاله ، ربما كان متعبًا وفقيرًا ومرهقًا ، لكنه كان على قيد الحياة. كان رئيسه الخاص. كان مسؤولاً عن قراراته وتوجيهاته. كان عمله معقدًا: لقد شغل عقله وخياله. وفي عمله ، كانت هناك علاقة بين الجهد والمكافأة: فكلما ظل هو وريجينا مستيقظين ليلا في الخياطة ، زادت الأموال التي جناها في اليوم التالي في الشوارع.

هذه الأشياء الثلاثة -الاستقلالية ، والتعقيد ، والعلاقة بين الجهد والمكافأة -هي ، كما يتفق معظم الناس ، الصفات الثلاث التي يجب أن يتمتع بها العمل حتى يكون مرضيًا. ليس مقدار الأموال التي نجنيها هو ما يجعلنا في النهاية سعداء بين التاسعة والخامسة. هو ما إذا كان عملنا يرضينا. إذا عرضت عليك الاختيار بين أن تكون مهندسًا معماريًا مقابل 75000 دولار في السنة والعمل في كشك رسوم كل يوم لبقية حياتك مقابل 100000 دولار في السنة ، فما الذي ستأخذه؟ أنا أخمن الأول ، لأن هناك تعقيدًا ، واستقلالية ، وعلاقة بين الجهد والمكافأة في القيام بعمل إبداعي ، وهذا أكثر قيمة بالنسبة لمعظمنا من المال.

لعمل الذي يفي بهذه المعايير الثلاثة له معنى. كونك مدرسًا له معنى. كونك طبيبًا له معنى. وكذلك كونك رائد أعما
كما كانت قاتمة وقاتمة -هي أنها سمحت لأشخاص مثل ، Borgenichts خارج القارب ، بالعثور على شيء ذي معنى للقيام به أيضًا.

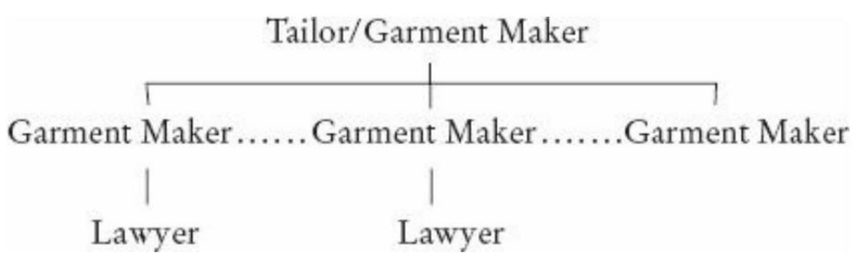
عندما عاد Louis Borgenicht إلى المنزل بعد أن رأى مريلة ذلك الطفل لأول مرة ، رقص * –
بالرقص. لم يبع أي شيء بعد. كان لا يزال مفلسًا ويائسًا ، وكان يعلم أن صنع شيء من فكرته سيتطلب سنوات من العمل الشاق. لكنه كان منتشيًا ، لأن توقع سنوات العمل الشاقة اللامتناهية لم تكن عبئًا عليه.

كان لدى بيل جيتس نفس الشعور عندما جلس لأول مرة على لوحة المفاتيح في ليكسايد. ولم يتراجع فريق البيتلز في حالة رعب عندما قيل لهم إنه يتعين عليهم اللعب ثماني ساعات في الليلة ، سبعة أيام في الأسبوع.
قفزوا على الفرصة. العمل الجاد هو حكم بالسجن فقط إذا لم يكن له معنى. بمجرد أن يحدث ذلك ، يصبح نوع الشيء الذي يجعلك تمسك بزوجتك حول الخصر والرقص.
كانت النتيجة الأكثر أهمية لمعجزة صناعة الملابس ، على الرغم من ذلك ، ما حدث للأطفال الذين نشأوا في تلك المنازل التي يمارس فيها عمل هادف. تخيل ما كان يجب أن يكون عليه لمشاهدة الصعود النيزكي لريجينا ولويس بورغينيشت من خلال عيون أحد ذريتهم. لقد تعلموا الدرس نفسه الذي تعلمه الصغير أليكس ويليامز بعد قرن تقريبًا -درس حاسم لأولئك الذين أرادوا التعامل مع المناصب العليا لمهنة مثل القانون أو الطب: إذا كنت تعمل بجد بما فيه الكفاية وتؤكد على نفسك ، وتستخدم عقلك و الخيال ، يمكنك تشكيل العالم لرغباتك.

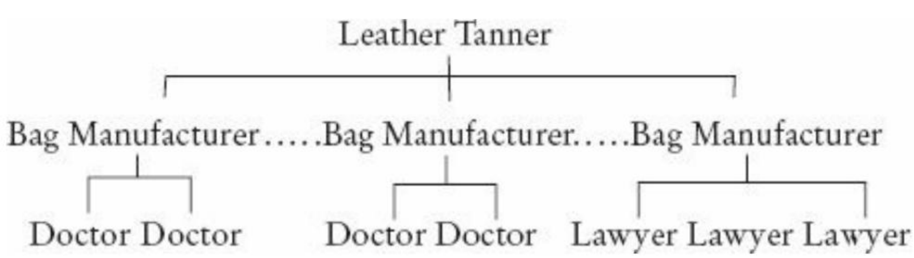
في عام ، 1982ذهبت طالبة دراسات عليا في علم الاجتماع تُدعى لويز فاركاس لزيارة عدد من دور رعاية المسنين والفنادق السكنية في مدينة نيويورك وميامي بيتش. كانت تبحث عن أشخاص مثل ، Borgenichtsأو بشكل أكثر دقة ، أبناء أناس مثل ، Borgenichtsالذين جاءوا إلى نيويورك في موجة الهجرة اليهودية الكبرى في مطلع القرن الماضي. ولكل فرد من الأشخاص الذين قابلتهم ، قامت ببناء شجرة عائلة توضح ما يفعله سلالة الآباء والأبناء والأحفاد ، وفي بعض الحالات ، أحفاد الأحفاد لكسب لقمة العيش.

ها هي روايتها عن "الموضوع رقم :"18

يأتي حرفي خياط روسي إلى أمريكا ، ويشتغل في تجارة الإبر ، ويعمل في ورشة عمل براتب زهيد. في وقت لاحق يأخذ الملابس الجاهزة في المنزل بمساعدة زوجته وأطفاله الأكبر سنًا. من أجل زيادة راتبه يعمل طوال الليل. فيما بعد يصنع ثوبا ويبيعه في شوارع نيويورك. يجمع بعض رأس المال ويدخل في مشروع تجاري مع أبنائه. يفتحون متجراً لتصنيع الملابس الرجالية. أصبح الخياط الروسي وأبناؤه مصنعي بدلات رجالية يزودون العديد من المتاجر الرجالية.... الأبناء والأب يزدهرون.... يصبح أبناء الأبناء محترفين متعلمين.



هنا آخر. إنها تانر هاجرت من بولندا في أواخر القرن التاسع عشر.



تستمر أشجار عائلة فاركاس اليهودية في الصفحات ، كل منها مطابق تقريبًا للصفحات السابقة ، حتى تصبح النتيجة حتمية: الأطباء والمحامون اليهود لم يصبحوا محترفين على الرغم من أصولهم المتواضعة. لقد أصبحوا محترفين بسبب أصولهم المتواضعة.

يتذكر تيد فريدمان ، المدعي البارز في السبعينيات والثمانينيات ، عندما كان طفلاً ذاهبًا إلى الحفلات الموسيقية مع والدته في قاعة كارنيجي. كانوا فقراء ويعيشون في أقصى زوايا برونكس. كيف دفعوا ثمن التذاكر؟ يقول فريدمان: "ماري حصلت على ربع". "كانت هناك ماري تعمل في الحصول على التذاكر ، وإذا أعطيت ماري ربعًا ، فستسمح لك بالوقوف في الشرفة الثانية ، بدون تذكرة. لم يكن كارنيجي هول يعلم بذلك. كان فقط بينك وبين ماري. لقد كانت رحلة صغيرة ، لكننا كنا نعود مرة أو مرتين في الشهر ."

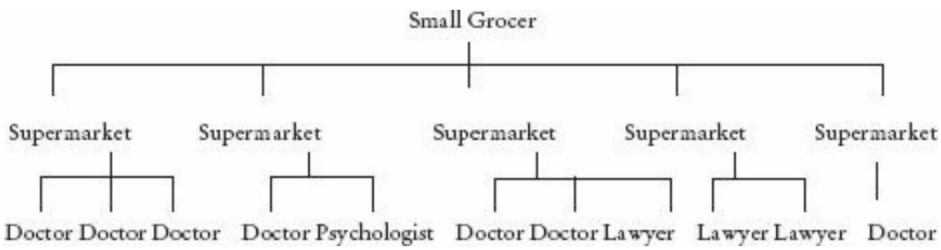
*

كانت والدة فريدمان مهاجرة روسية. بالكاد تتحدث الإنجليزية. لكنها ذهبت للعمل كخياطة في سن الخامسة عشرة وأصبحت منظمة بارزة في اتحاد الملابس ، وما تتعلمه في هذا العالم هو أنه من خلال قدراتك الخاصة في الإقناع والمبادرة ، يمكنك أن تأخذ

طفالك إلى قاعة كارنيجي. لا يوجد درس أفضل لمحامي ناشئ من ذلك. كانت صناعة الملابس بمثابة معسكر تدري

ماذا فعل والد جو فلوم؟ قام بخياطة منصات الكتف لفساتين النساء. ماذا فعل والد روبرت أوبنهايمر؟ كان صانع ملابس ، مثل لويس بورجينيت. رحلة واحدة من مكتب Flom في الزاوية في Skadden ، Arps هي مكتب Barry Garfinkel ، الذي كان في Skadden ، Arps تقريبًا مثل Flom والذي ترأس قسم التقاضي في الشركة لسنوات عديدة. ماذا فعلت والدة غارفينكل؟ كانت كاتبة. صنعت القبعات في المنزل. ماذا فعل اثنان من أبناء لويس وريجينا بورغينيشت؟ ذهبوا إلى كلية الحقوق ، وانتهى الأمر بما لا يقل عن تسعة من أحفادهم كأطباء ومحامين أيضًا.

إليكم أجمل أشجار عائلة فاركاس. إنها تنتمي إلى عائلة يهودية من رومانيا كان لديها متجر بقالة صغير في البلد القديم ثم أتت إلى نيويورك وفتحت متجرًا آخر ، في الجانب الشرقي الأدنى من مانهاتن. إنها الإجابة الأكثر أناقة على السؤال من أين أتى كل جو فلومز.



عشرة مبانٍ شمال ، Skaddenمقر Arps في وسط مانهاتن هي مكاتب المنافس العظيم لـ ، Joe Flomوهي شركة محاماة تعتبر بشكل عام الأفضل في العالم.

يقع المقر الرئيسي في مبنى المكاتب المرموق المعروف باسم بلاك روك. للحصول على وظيفة هناك يأخذ معجزة صغيرة. على عكس شركات المحاماة الكبرى الأخرى في نيويورك ، والتي تضم جميعًا مئات المحامين المنتشرين في جميع أنحاء العواصم الكبرى في العالم ، فهي تعمل فقط من مبنى مانهاتن الوحيد. إنه يرفض المزيد من الأعمال أكثر مما يقبل. على عكس كل منافسيها ، فإنها لا تصدر فاتورة بالساعة. إنه ببساطة يحدد رسومًا. مرة واحدة ، أثناء الدفاع عن Kmart ضد الاستحواذ ، أصدرت الشركة فاتورة بمبلغ 20مليون دولار مقابل عمل لمدة أسبوعين. دفعت كمارت -لحسن الحظ. إذا لم يتفوق محاموها عليك ، فسوف يجهدونك أكثر من اللازم ، وإذا لم يتمكنوا من التغلب عليك ، فسوف يفوزون من خلال التخويف المطلق. لا توجد شركة في العالم حققت المزيد من المال ، كمحامية للمحاماة ، على مدار العقدين الماضيين. على حائط جو فلوم ، بجانب صور فلوم مع جورج بوش الأب وبيل كلينتون ، هناك صورة له مع الشريك الإداري للشركة المنافسة.

لا أحد يرتقي إلى قمة مهنة المحاماة في نيويورك ما لم يكن ذكيًا وطموحًا ومجتهدًا ، ومن الواضح أن الرجال الأربعة الذين أسسوا شركة بلاك روك يناسبون هذا الوصف. لكننا نعرف أكثر من ذلك بكثير ، أليس كذلك؟ النجاح ليس عملاً عشوائيًا. إنه ينشأ من مجموعة قوية وقوية من الظروف والفرص ، وفي هذه المرحلة ، بعد فحص حياة بيل جوي وبيل جيتس ، لاعبي الهوكي المحترفين والعبقرية ، وجو فلوم ، وجانكلوز ، وبورجينيتشتس ، لا ينبغي أن ' من الصعب معرفة من أين يأتي المحامي المثالي.

سيكون هذا الشخص قد ولد في حوض ديموغرافي ، بحيث حصل على أفضل المدارس العامة في نيويورك وأسهل وقت في سوق العمل. سيكون يهوديًا ، بطبيعة الحال ، وبالتالي ، مغلقًا من مكاتب المحاماة القديمة في وسط المدينة بسبب "أسلافه". سيكون والدا هذا الشخص قد قاما بعمل هادف في تجارة الملابس ، ونقلوا إلى أطفالهم الاستقلالية والتعقيد والعلاقة بين الجهد والمكافأة. المدرسة الجيدة -على الرغم من أنها لا يجب أن تكون مدرسة رائعة -يجب أن تكون قد التحقت بها. لم يكن بحاجة إلى أن يكون الأذكى في الفصل ، فقط ذكي بما يكفي.

في الواقع ، يمكننا أن نكون أكثر دقة. مثلما يوجد تاريخ ميلاد مثالي لرجل أعمال من القرن التاسع عشر ، وتاريخ ميلاد مثالي لرجل أعمال برمجيات ، هناك تاريخ ميلاد مثالي لمحامي يهودي من نيويورك أيضًا. إنه عام ، 1930لأن ذلك سيعطي المحامي فائدة لجيل صغير مبارك. كما أنه سيجعله يبلغ من العمر أربعين عامًا في عام ، 1970عندما بدأت الثورة في عالم القانون لأول مرة ، وهو ما يترجم إلى فترة خمسة عشر عامًا صحية في هامبورغ في أعمال الاستحواذ بينما ظل محامو الحذاء الأبيض غافلين عن الاثنين -وجبات غداء مارتيني. إذا كنت تريد أن تكون محامياً عظيماً في نيويورك ، فمن المفيد أن تكون دخيلاً ، ومن المفيد أن يكون لديك آباء قاموا بعمل هادف ، والأفضل من ذلك ، أن تكون قد ولدت في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي. .

ولكن إذا كانت لديك المزايا الثلاث -بالإضافة إلى جرعة جيدة من البراعة والقيادة -فهذا مزيج لا يمكن إيقافه. هذا مثل كونك لاعب هوكي ولد في 1يناير.

شركة بلاك روك للمحاماة هي Wachtellو Lipton .Rosen & Katzكان الشريك الأول للشركة هربرت واشتيل. ولد عام .1931نشأ في سكن نقابة عمال الملابس المندمجين مقابل فان كورتلاند بارك في برونكس. كان والديه من المهاجرين اليهود من أوكرانيا.

كان والده يعمل في مجال الملابس الداخلية للسيدات مع إخوته ، في الطابق السادس مما هو الآن دور علوي فاخر في برودواي وسبرينج ستريت في سوهو. التحق بالمدارس العامة في مدينة نيويورك في الأربعينيات ، ثم إلى جامعة نيويورك ، ثم إلى كلية الحقوق بجامعة نيويورك.

لشريك الثاني كان مارتن ليبتون. ولد عام 1931. كان والده مديرًا في أحد المصانع. كان سليل المهاجرين اليهود. الت
جيرسي ، ثم في جامعة بنسلفانيا ، ثم كلية الحقوق بجامعة نيويورك.

لشريك الثالث كان ليونارد روزين. ولد عام 1930. نشأ فقيراً في برونكس بالقرب من استاد يانكي. كان والديه من المهاجرين اليهود من أوكرانيا. كان والده يعمل في منطقة الملابس في مانهاتن ككوى. ذهب إلى المدارس العامة في مدينة نيويورك في الأربعينيات ، ثم إلى كلية سيتي في مانهاتن العليا ، ثم إلى كلية الحقوق بجامعة نيويورك.

كان الشريك الرابع جورج كاتز. ولد عام 1931. نشأ في شقة من غرفة نوم واحدة في الطابق الأول في برونكس. كان والديه من أبناء المهاجرين اليهود من أوروبا الشرقية. باع والده التأمين. كان جده ، الذي كان يعيش على بعد بضع بنايات ، مجاريًا في تجارة الملابس ، يقوم بأعمال بالقطعة من منزله. ذهب إلى المدارس العامة في مدينة نيويورك في الأربعينيات ، ثم إلى كلية سيتي في مانهاتن العليا ، ثم إلى كلية الحقوق بجامعة نيويورك.

تخيل أننا قابلنا أيًا من هؤلاء الأربعة حديثي التخرج من كلية الحقوق ، جالسين في غرفة الانتظار الأنيقة في Mudge Rose بجوار نوع شمالي ذو عيون زرقاء من الخلفية "اليمنى". سنراهن جميعًا على النوع الاسكندنافي. وكنا مخطئين ، لأن كاتز وروزين وليبتونز وواتشتيلز وفلومز كان لديهم شيء لا يمتلكه النوع الاسكندنافي. لقد منحهم عالمهم - ثقافتهم وجيلهم وتاريخ عائلاتهم - أعظم الفرص.

الجزء الثاني

إرث

الفصل السادس

هارلان ، كنتاكي

"مات مثل رجل ، مثل شقيقك فعل!"

1.

في الركن الجنوبي الشرقي من كنتاكي ، على امتداد جبال الأبلاش المعروفة باسم هضبة كمبرلاند ، تقع بلدة صغيرة تسمى هارلان.

هضبة كمبرلاند هي منطقة برية وجبلية من التلال المسطحة ، والجدران الجبلية التي يبلغ ارتفاعها خمسمائة إلى ألف قدم ، والوديان الضيقة ، بعضها واسع بما يكفي فقط لطريق من ممر واحد وخور. عندما استقرت المنطقة لأول مرة ، كانت الهضبة مغطاة بغابة بدائية كثيفة.

نمت شجيرات التوليب العملاقة في الخلجان وعند سفح التلال ، بعضها يصل عرض جذوعها إلى سبعة أو ثمانية أقدام. إلى جانبهم ، كان هناك خشب البلوط الأبيض ، والزان ، والقيقب ، والجوز ، والجميز ، والبتولا ، والصفصاف ، والأرز ، والصنوبر ، والشوكران ، وكلها متشابكة في شبكة من العنب البري ، تضم واحدة من أكبر تشكيلة من أشجار الغابات في نصف الكرة الشمالي. على الأرض كانت الدببة وأسود الجبال والأفاعي الجرسية. في رؤوس الأشجار ، مجموعة مذهلة من السناجب. وتحت التربة ، درز سميكة تلو الأخرى من الفحم.

تأسست مقاطعة هارلان عام 1819 من قبل ثماني عائلات مهاجرة من المناطق الشمالية للجزر البريطانية. كانوا قد أتوا إلى فرجينيا في القرن الثامن عشر ثم انتقلوا غربًا إلى جبال الأبلاش بحثًا عن الأرض. لم تكن المقاطعة ثرية أبدًا. خلال المائة عام الأولى من وجودها ، كانت قليلة السكان ، ونادرًا ما يزيد عدد سكانها عن عشرة آلاف شخص. كان المستوطنون الأوائل يرعون الخنازير والأغنام على سفوح التلال ، ويكسبون لقمة العيش في المزارع الصغيرة في الوديان. لقد صنعوا الويسكي في اللقطات في الفناء الخلفي وقطعوا الأشجار ، وقاموا بتعويمها أسفل نهر كمبرلاند في الربيع ، عندما كانت المياه عالية. حتى القرن العشرين ، كان الوصول إلى أقرب محطة قطار عبارة عن رحلة عربة تستغرق يومين. كان السبيل الوحيد للخروج من المدينة هو جبل باين ، الذي كان على بعد تسعة أميال شديدة الانحدار على طريق تحول في بعض الأحيان إلى ممر صخري موحل. كان هارلان مكانًا بعيدًا وغريبًا ، غير معروف من قبل المجتمع الأكبر من حوله ، وربما بقي كذلك لولا حقيقة أن عائلتين مؤسستين للمدينة - هواردز وآل تيرنرز - لم تتفق.

كان بطريرك عشيرة هوارد صموئيل هوارد. قام ببناء محكمة البلدة والسجن.
كان نظيره ويليام تورنر ، الذي كان يمتلك حانة ومتجرين عامين. بمجرد أن هبت عاصفة على السياج إلى ملكية تيرنر ، تجولت بقرة الجيران على أرضهم. قتل حفيد ويليام تورنر "Devil Jim" البقرة بالرصاص. كان الجار خائفًا جدًا من توجيه الاتهامات وهرب من المقاطعة. مرة أخرى ، حاول رجل فتح منافس لمتجر تيرنرز العام. تحدث آل تيرنرز معه. أغلق المتجر وانتقل إلى إنديانا. لم يكن هؤلاء الناس طيبين.

ذات ليلة لعب Wix Howard و "Little Bob" Turner - أحفاد Samuel و William ، على التوالي - ضد بعضهما البعض في لعبة البوكر. اتهم كل منهما الآخر بالغش. انهم قاتلوا. في اليوم التالي التقيا في الشارع ، وبعد موجة من الطلقات النارية ، لقي ليتل بوب تورنر مقتولاً جراء انفجار بندقية في صدره. ذهبت مجموعة من Turners إلى متجر Howards العام وتحدثوا تقريبًا إلى السيدة Howard. تعرضت للإهانة وأخبرت ابنها ويلس هوارد ، وفي الأسبوع التالي تبادل إطلاق النار مع آخر من أحفاد تيرنر ، الشاب ويل تورنر ، على الطريق إلى هاغان ، فيرجينيا. في تلك الليلة هاجم أحد أفراد عائلة تيرنرز وصديقه منزل هوارد. ثم اشتبكت العائلتان خارج محكمة هارلان. في إطلاق النار ، قُتل ويل تيرنر بالرصاص. ثم ذهبت فرقة من هواردز لرؤية السيدة تورنر ، والدة ويل تورنر وليتل بوب ، لطلب هدنة. رفضت: "لا يمكنك أن تمحو هذا الدم" ، قالت ، مشيرة إلى التراب حيث مات ابنها.

سارت الأمور بسرعة من سيء إلى أسوأ. ركض ويلس هوارد بالقرب من "ليتل جورج" تورنر

ينابيع الكبريت وقتله بالرصاص. نصب هاورد كمينًا لثلاثة من أصدقاء آل تيرنر -آل كاوود -مما أسفر عن مقتلهم ج واردز. وأسفر تبادل إطلاق النار عن مقتل أو جرح ستة آخرين. سمع ويلس هوارد أن عائلة تيرنر كانت تلاحقه ، وركب هو وصديقه هارلان وهاجموا منزل تيرنر. ناء العودة ، تم نصب كمين لهوارد. في القتال مات شخص آخر. ركب ويلس هوارد إلى منزل جورج تورنر وأطلق النار عليه لكنه أخطأ وقتل رجلاً آخر. أحاط أحدهم بمنزل هوارد. كانت هناك معركة أخرى بالأسلحة النارية. المزيد من القتلى. كانت المقاطعة في ضجة. اظن انه لديك الصوره. كانت هناك أماكن في أمريكا القرن التاسع عشر يعيش فيها الناس في وئام. لم يكن هارلان بولاية كنتاكي واحدًا منهم.

"اوقف هذا!" صدمته والدة ويل تيرنر عندما ترنح إلى المنزل ، عويلًا من الألم بعد إطلاق النار عليه في معركة بالأسلحة النارية مع هواردز في قاعة المحكمة. "مت مثل الرجل ، كما فعل أخوك!" كانت تنتمي إلى عالم يعرف جيدًا الطلقات النارية القاتلة لدرجة أنها كانت لديها توقعات معينة حول كيفية تحملها. سيغلق فمه ومات.

نفترض أنك أُرسلت إلى هارلان في أواخر القرن التاسع عشر للتحقيق في أسباب نزاع هوارد-تورنر. لقد اصطفت مع كل مشارك على قيد الحياة وقمت بإجراء مقابلات معهم بعناية قدر المستطاع. لقد استدعيت المستندات وأخذت الإفادات وأخذت تتفحص سجلات المحكمة حتى تكون قد جمعت حسابًا تفصيليًا ودقيقًا لكل مرحلة من مراحل النزاع المميت.

كم تعرف؟ الاجابة غير كافية. ستعلم أن هناك عائلتين في هارلان لا تحبان بعضهما البعض ، وتؤكد أن ويلس هوارد ، الذي كان مسؤولاً عن الكثير من أعمال العنف ، ربما كان من خلف القضبان. ما حدث في هارلان لن يتضح حتى تنظر إلى العنف من منظور أوسع بكثير.

أول حقيقة حاسمة حول Harlan هي أنه في نفس الوقت الذي كان فيه Howards و Turners يقتلون بعضهم البعض ، كانت هناك اشتباكات متطابقة تقريبًا في مدن صغيرة أخرى في أعلى وأسفل جبال الأبلاش. في نزاع هاتفيلد-مكوي الشهير على حدود وست فرجينيا وكنتاكي بالقرب من هارلان ، قُتل عشرات الأشخاص في دائرة عنف امتدت لأكثر من عشرين عامًا. في نزاع إيفرسول الفرنسي في مقاطعة بيري ، كنتاكي ، توفي 12شخصًا ، قتل ستة منهم على يد "باد توم"

سميث (رجل ، جون إد بيرس ، يكتب في "أيام الظلام" ، الذي كان "غبيًا بما يكفي ليكون شجاعًا ، ولامعًا بما يكفي ليكون خطيرًا ، وله رصاصة ميتة"). تميز عداء مارتن-توليفر ، في مقاطعة روان ، كنتاكي ، في منتصف ثمانينيات القرن التاسع عشر ، بثلاث معارك بالأسلحة النارية ، وثلاثة كمائن ، وهجومين على المنازل ، وانتهى في معركة بالأسلحة النارية استمرت ساعتين شارك فيها مائة رجل مسلح. بدأت نزاع بيكر-هوارد في مقاطعة كلاي ، كنتاكي ، في عام ، 1806حيث ساءت مجموعة لصيد الأيائل ، ولم تنته حتى ثلاثينيات القرن الماضي ، عندما قتل زوجان من هاوارد ثلاثة بيكرز في كمين.

وكانت هذه مجرد نزاعات معروفة. ذات مرة نظر المشرع هاري كودل في ولاية كنتاكي في مكتب كاتب محكمة دائرة في إحدى مدن بلاتو كمبرلاند ووجد ألف لائحة اتهام بالقتل تمتد من نهاية الحرب الأهلية ، في ستينيات القرن التاسع عشر ، إلى بداية القرن العشرين -وهذا ينطبق على منطقة لم يتجاوز عددها أبدًا خمسة عشر ألف شخص وحيث لم تصل أعمال العنف إلى مرحلة الاتهام. يكتب كودل عن محاكمة جريمة قتل في مقاطعة بريثيت - أو "بلودي بريثيت" ، كما أصبح معروفًا -والتي انتهت فجأة عندما سار والد المتهم ، "رجل يبلغ من العمر حوالي خمسين عامًا يرتدي شوارب ضخمة للمقود ومسدسين ضخمين" ، إلى وأمسك القاضي بمطرقته:

انتقد العداء على مقاعد البدلاء وأعلن ، "المحكمة انتهت ويمكن للجميع الذهاب. لم يكن لدينا في الماضي أي محكمة هنا بهذا المصطلح ، أيها الناس ."استجاب القاضي ذو الوجه الأحمر على عجل لهذا الأمر الاستثنائي وغادر المدينة على الفور. عندما انعقدت المحكمة في الدورة التالية ، تم دعم المحكمة والعمدة بستين من رجال الميليشيات ، ولكن بحلول ذلك الوقت لم يكن المتهم متاحًا للمحاكمة. لقد قُتل في كمين.

عندما تتشاجر عائلة مع أخرى ، فهذا نزاع. عندما تتشاجر الكثير من العائلات مع بعضها البعض
مدن صغيرة متطابقة أعلى وأسفل نفس سلسلة الجبال ، إنه نمط.
ما هو سبب نمط الأبلاش؟ على مر السنين ، تم فحص ومناقشة العديد من التفسيرات المحتملة ، ويبدو أن هناك إجماعًا على أن تلك المنطقة كانت تعاني من سلالة خبيثة بشكل خاص مما يسميه علماء الاجتماع "ثقافة الشرف".

تميل ثقافات الشرف إلى أن تتجذر في المرتفعات والمناطق الأخرى ذات الخصوبة الهامشية ، مثل صقلية أو مناطق الباسك الجبلية في إسبانيا.
إذا كنت تعيش على سفح جبل صخري ، فإن التفسير

يذهب ، لا يمكنك الزراعة. من المحتمل أنك تقوم بتربية الماعز أو الأغنام ، وهذا النوع من الثقافة التي تنشأ حول كونك راعٍو حول زراعة المحاصيل. يعتمد بقاء المزارع على تعاون الآخرين في المجتمع. لكن الراعي هو خارج من تلقاء نفسه.

يضطر المزارعون أيضًا إلى القلق من سرقة سبل عيشهم في الليل ، لأنه لا يمكن سرقة المحاصيل بسهولة ما لم يرغب السارق ، بالطبع ، في تحمل مشكلة حصاد حقل كامل بمفرده. لكن على الراعي أن يقلق. إنه تحت تهديد دائم بالخراب من خلال فقدان حيواناته. لذلك يجب أن يكون عدوانيًا: عليه أن يوضح من خلال أقواله وأفعاله أنه ليس ضعيفًا. يجب أن يكون على استعداد للقتال رداً على أدنى تحدٍ لسمعته -وهذا ما تعنيه "ثقافة الشرف". إنه عالم تكون فيه سمعة الرجل في قلب رزقه وتقديره لذاته.

كتب عالم الإثنوغرافيا جيه كيه كامبل عن إحدى ثقافة الرعي في اليونان: "اللحظة الحاسمة في تطوير سمعة الراعي الشاب هي مشاجرته الأولى". "المشاجرات عامة بالضرورة. قد تحدث في المقهى ، أو ساحة القرية ، أو في أغلب الأحيان على حدود الرعي حيث تكون لعنة أو حجر موجه إلى أحد أغنامه الضالة من قبل راعي آخر إهانة تتطلب حتمًا رد فعل عنيف ."

فلماذا كانت أبالاتشيا على هذا النحو؟ كان بسبب المكان الذي جاء منه السكان الأصليون للمنطقة. ما يسمى بالولايات الأمريكية النائية -من حدود بنسلفانيا جنوبًا وغربًا عبر فرجينيا ووست فرجينيا وكنتاكي وتينيسي ونورث كارولينا وساوث كارولينا ، والنهاية الشمالية لألاباما وجورجيا -تم توطينها بأغلبية ساحقة من قبل المهاجرين من إحدى دول العالم. أكثر ثقافات الشرف شراسة. كانوا من "سكوتش إيرلندي" -أي من الأراضي المنخفضة في اسكتلندا ، والمقاطعات الشمالية في إنجلترا ، وأولستر في أيرلندا الشمالية.

كانت الأراضي الحدودية -كما عُرفت هذه المنطقة -مناطق نائية وخالية من القانون تم القتال عليها لمئات السنين. كان سكان المنطقة غارقين في أعمال العنف. كانوا رعاة يكسبون قوت يومهم في أرض صخرية وعقيمة. كانوا عشائريين ، يستجيبون لقسوة واضطراب بيئتهم من خلال تكوين روابط عائلية قوية ووضع الولاء للدم فوق كل شيء آخر. وعندما هاجروا إلى أمريكا الشمالية ، انتقلوا إلى الداخل الأمريكي ، إلى أماكن نائية ، وخالية من القانون ، وصخرية ، وخصبة بشكل هامشي مثل هارلان ، مما سمح لهم بإعادة إنتاج ثقافة الشرف التي أوجدوها في العالم القديم في العالم الجديد.

"بالنسبة للمستوطنين الأوائل ، كانت الريف الأمريكي بيئة خطرة ، تمامًا مثل البريطانيين
كانت الأراضي الحدودية ،"كتب المؤرخ ديفيد هاكيت فيشر في كتاب ألبيون البذور.

كانت معظم المرتفعات الجنوبية "أراضٍ قابلة للنقاش" بالمعنى الحدودي لأرض متنازع عليها بدون حكومة قائمة أو سيادة القانون. كان الحدود في المنزل أكثر من غيرهم في هذه البيئة الفوضوية ، والتي كانت مناسبة تمامًا لنظام أسرهم ، وأخلاقياتهم المحاربة ، واقتصادهم في الزراعة والرعي ، ومواقفهم تجاه الأرض والثروة ، وأفكارهم عن العمل والسلطة. تكيفت ثقافة الحدود مع هذه البيئة بشكل جيد لدرجة أن المجموعات العرقية الأخرى تميل إلى تقليدها. هيمنت روح الحدود البريطانية الشمالية على هذه "الأرض المظلمة والدموية" ، جزئيًا بقوة الأرقام ، ولكن بشكل أساسي لأنها كانت وسيلة للبقاء في عالم خام وخطير.

*

يساعد انتصار ثقافة الشرف على تفسير سبب تميز نمط الإجرام في الجنوب الأمريكي دائمًا. معدلات القتل هناك أعلى مما هي عليه في بقية البلاد. لكن

جرائم الممتلكات والجرائم "الغريبة" -مثل السرقة -أقل. كما كتب عالم الاجتماع جون شيلتون ريد ، "جرائم القتل الـ ها هي تلك التي يُقتل فيها شخص ما على يد شخص يعرفه (أو غالبًا) لأسباب يفهمها القاتل والضحية". يضيف ريد: "تُظهر الإحصائيات أن الجنوبي الذي يمكنه تجنب الخلافات والزنا هو آمن مثل أي أمريكي آخر ، وربما أكثر أمانًا". في البلدان النائية ، لم يكن العنف لتحقيق مكاسب اقتصادية. كانت شخصية. لقد قاتلت على شرفك.

منذ عدة سنوات ، روى الصحفي الجنوبي هودينغ كارتر قصة كيف كان شابًا
خدم في هيئة محلفين. كما يصفها ريد:

القضية المعروضة على هيئة المحلفين تتعلق برجل سريع الغضب كان يعيش بجوار محطة تعبئة. لعدة أشهر كان يتعرض لنكات مختلفة يلعبها الحاضرين والمتسكعين المتنوعين الذين يتسكعون حول المحطة ، على الرغم من تحذيراته ومزاجه السيئ السمعة. ذات صباح ، أفرغ برميلين من بندقيته على معذبيه ، فقتل إحداهما ، وشوّه الآخر بشكل دائم ، وجرح ثالثًا.... عندما تم استطلاع رأي هيئة المحلفين من قبل القاضي المشكوك فيه ، كان كارتر هو المحلف الوحيد الذي سجل تصويته على أنه مذنب. كما قال أحدهم ، "لم يكن ليبدو رجلاً كثيرًا إذا لم يطلق النار على زملائه."

فقط في ثقافة الشرف يمكن أن يخطر ببال الرجل الغاضب أن إطلاق النار على شخص ما كان استجابة مناسبة لإهانة شخصية. وفقط في ثقافة الشرف كان سيحدث لهيئة المحلفين أن القتل -في ظل هذه الظروف -لم يكن جريمة.

أدرك أننا غالبًا ما نكون حذرين من القيام بهذه الأنواع من التعميمات العامة حول مجموعات ثقافية مختلفة -ولسبب وجيه. هذا هو الشكل الذي تتخذه القوالب النمطية العرقية والإثنية. نريد أن نصدق أننا لسنا أسرى لتاريخنا العرقي.

لكن الحقيقة البسيطة هي أنه إذا كنت تريد أن تفهم ما حدث في تلك البلدات الصغيرة في كنتاكي في القرن التاسع عشر ، فعليك العودة إلى الماضي -وليس مجرد جيل أو جيلين. عليك أن تعود سنتين أو ثلاث أو أربعمائة عام ، إلى بلد على الجانب الآخر من المحيط ، وأن تنظر عن كثب إلى ما فعله الأشخاص في منطقة جغرافية محددة جدًا من هذا البلد من أجل لقمة العيش. تنص فرضية "ثقافة الشرف" على أهمية المكان الذي تنتمي إليه ، ليس فقط من حيث المكان الذي نشأت فيه أو المكان الذي نشأ فيه والداك ، ولكن من حيث المكان الذي نشأ فيه أجداد أجدادك وأجداد أجدادك حتى في الأماكن التي نشأ فيها أجداد أجداد أجدادك. هذه حقيقة غريبة وقوية. إنها مجرد البداية ، لأنه عند الفحص الدقيق ، يتضح أن الموروثات الثقافية أكثر غرابة وأقوى من ذلك.

3.

في أوائل التسعينيات ، قرر اثنان من علماء النفس في جامعة ميشيغان -دوف كوهين وريتشارد نيسبت -إجراء تجربة حول ثقافة الشرف. كانوا يعلمون أن ما حدث في أماكن مثل هارلان في القرن التاسع عشر كان ، على الأرجح ، نتاجًا لأنماط وُضعت في الأراضي الحدودية الإنجليزية قبل قرون. لكن اهتمامهم كان في يومنا هذا. هل كان من الممكن العثور على بقايا ثقافة الشرف في العصر الحديث؟ لذلك قرروا جمع مجموعة من الشباب وإهانتهم. يقول كوهين: "جلسنا وحاولنا معرفة ما هي الإهانة التي يمكن أن تلحق بقلب دماغ طفل يبلغ من العمر ثمانية عشر إلى عشرين عامًا". "لم يستغرق الأمر وقتًا طويلاً للوصول إلى" الأحمق " ."

سارت التجربة على هذا النحو. يحتوي مبنى العلوم الاجتماعية بجامعة ميشيغان على رواق طويل ضيق في الطابق السفلي تصطف على جانبيه خزانات لحفظ الملفات. تم استدعاء الشبان إلى الفصل الواحد تلو الآخر وطلب منهم ملء استبيان. ثم طُلب منهم ترك الاستبيان في نهاية الردهة والعودة إلى الفصل الدراسي -تمرين أكاديمي بسيط يبدو بريئًا.

بالنسبة لنصف الشباب ، كان هذا هو الحال. كانوا المجموعة الضابطة. بالنسبة للنصف الآخر ، كان هناك صيد. أثناء سيرهم في الردهة ومعهم استبيانهم ، مر رجل -أحد أعضاء فريق التجريب -بجانبهم وسحب درجًا في إحدى خزانات الملفات. أصبح المدخل الضيق بالفعل الآن أضيق. عندما حاول الشباب الضغط ، نظر الكونفدرالي لأعلى منزعجًا. أغلق درج خزانة الملفات ، ودفع الشبان بكتفه ، وبصوت منخفض ولكن مسموع ، قال كلمة الزناد: "الأحمق".

أراد كوهين ونيسبت قياس ما يعنيه تسميتها بهذه الكلمة ، بأكبر قدر ممكن من الدقة. نظروا إلى وجوه رعاياهم وقيموا مدى الغضب الذي رأوه. صافحوا أيدي الشبان ليروا ما إذا كانت قبضتهم أقوى من المعتاد. أخذوا عينات من اللعاب من الطلاب ، قبل وبعد الإهانة ، لمعرفة ما إذا كان وصفهم بالحمق قد تسبب في ارتفاع مستويات هرمون التستوستيرون والكورتيزول -الهرمونات التي تثير الإثارة والعدوانية. أخيرًا طلبوا من الطلاب قراءة القصة التالية وتقديم الاستنتاج:

كان قد مر حوالي عشرين دقيقة فقط منذ وصولهم إلى الحفلة عندما سحبت جيل ستيف جانبًا ، من الواضح أنه كان منزعجًا من شيء ما.

"ما هو الخطأ؟" سأل ستيف.
"إنه لاري. أعني ، إنه يعلم أنني مخطوب أنا وأنت ، لكنه قام بالفعل بتمريرتين في وجهي الليلة ."

عاد جيل إلى الحشد ، وقرر ستيف أن يراقب لاري. من المؤكد أنه في غضون خمس دقائق ، كان لاري يمد يده ويحاول تقبيل جيل.

إذا تعرضت للإهانة ، فهل من المرجح أن تتخيل ستيف يفعل شيئًا عنيفًا مع لاري؟

كانت النتائج لا لبس فيها. كانت هناك اختلافات واضحة في كيفية استجابة الشباب لقولهم بسمعة سيئة. بالنسبة للبعض ، فإن الإهانة غيرت سلوكهم. بالنسبة للبعض لم يفعل ذلك. لم يكن العامل الحاسم في كيفية تفاعلهم هو مدى أمانهم العاطفي ، أو ما إذا كانوا مثقفين أو لاعبين ، أو ما إذا كانوا مفروضين جسديًا أم لا. ما يهم -وأعتقد أنه يمكنك تخمين إلى أين يتجه هذا -هو المكان الذي أتوا منه. تعامل معظم شبان الجزء الشمالي من الولايات المتحدة مع الحادث بتسلية. ضحكوا عليها. هُم

المصافحة لم تتغير. انخفضت مستويات الكورتيزول لديهم بالفعل ، كما لو كانوا يحاولون دون وعي تهدئة غضبهم. ف
عنيفًا مع لاري.
لكن الجنوبيين؟ أوه يا. كانوا غاضبين. قفز الكورتيزول والتستوستيرون. هُم
أصبحت المصافحة حازمة. كان ستيف في جميع أنحاء لاري.
قال كوهين: "لقد لعبنا لعبة الدجاج هذه". "لقد أرسلنا الطلاب إلى الممرات مرة أخرى ، وعند الزاوية يأتي اتحاد آخر. الرواق مسدود ، لذا لا يوجد مكان سوى لمرور واحد منهم. كان الرجل الذي استخدمناه ستة وثلاثة ومائتين وخمسين رطلاً. اعتاد أن يلعب كرة القدم في الكلية. كان يعمل الآن كحارس في حانة جامعية. كان يسير في القاعة في وضع العمل -الطريقة التي تمشي بها من خلال الحانة عندما تحاول فض شجار. كان السؤال: ما مدى قربهم من الحارس قبل أن يبتعدوا عن الطريق؟ وصدقوني ، فهم دائمًا يبتعدون عن الطريق

بالنسبة للشماليين ، لم يكن هناك أي تأثير تقريبًا. لقد ابتعدوا عن الطريق بخمسة أو ستة أقدام مسبقًا ، سواء تعرضوا للإهانة أم لا. على النقيض من ذلك ، كان الجنوبيون يحترمون تمامًا في الظروف العادية ، ويتنحون بأكثر من تسعة أقدام للذهاب. لكن إذا كانوا قد تعرضوا للإهانة للتو؟ أقل من قدمين . نطلق على الجنوبيين الأحمق ، وهو يتوق للقتال. ما كان يراه كوهين ونيسبت في تلك القاعة الطويلة هو ثقافة الشرف في العمل: كان رد فعل الجنوبيين مثلما فعل Wix Howard عندما اتهمه Little Bob Turner بالغش في لعبة البوكر.

4.

هذه الدراسة غريبة ، أليس كذلك؟ إنه لأمر واحد أن نستنتج أن مجموعات الأشخاص الذين يعيشون في ظروف تشبه إلى حد كبير ظروف أسلافهم يتصرفون إلى حد كبير مثل أسلافهم. لكن هؤلاء الجنوبيين الذين شاركوا في الدراسة في الردهة لم يكونوا يعيشون في ظروف مماثلة لأسلافهم البريطانيين. لم يكن لديهم بالضرورة أسلاف بريطانيين. تصادف أنهم نشأوا في الجنوب. لم يكن أي منهم من الرعاة. ولم يكن والديهم رعاة. كانوا يعيشون في أواخر القرن العشرين ، وليس أواخر القرن التاسع عشر. كانوا طلابًا في جامعة ميشيغان ، في إحدى الولايات الواقعة في أقصى شمال أمريكا ، مما يعني أنهم كانوا عالميين بما يكفي للسفر مئات الأميال من الجنوب للذهاب إلى الكلية. ولا شيء من ذلك يهم. ما زالوا يتصرفون كما لو كانوا يعيشون في هارلان بولاية كنتاكي في القرن التاسع عشر.

يقول كوهين: "إن متوسط الطالب في تلك الدراسات يأتي من عائلة تكسب أكثر من مائة ألف دولار ، وذلك بتسعين وتسعين دولارًا". "الجنوبيون الذين نلاحظ هذا التأثير معهم ليسوا أطفالًا يأتون من تلال أبالاتشي. من المرجح أن يكونوا أبناء المديرين التنفيذيين في شركة كوكاكولا في أتلانتا. وهذا هو السؤال الكبير. لماذا يجب أن نحصل على هذا التأثير معهم؟ لماذا يجب على المرء أن يحصل عليه بعد مئات السنين؟ لماذا هؤلاء أطفال الضواحي في أتلانتا يتصرفون وفقًا لأخلاقيات التخوم؟ "

*

* * *

الموروثات الثقافية قوى جبارة. لديهم جذور عميقة وأعمار طويلة. إنهم يستمرون ، جيلًا بعد جيل ، على حالهم تقريبًا ، حتى مع اختفاء الظروف الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية التي ولدتهم ، ويلعبون دورًا في توجيه المواقف والسلوك بحيث لا يمكننا فهم عالمنا بدونهم.

*

لقد رأينا حتى الآن في القيم المتطرفة أن النجاح ينشأ من التراكم المطرد للمزايا: متى وأين ولدت ، وما فعله والداك من أجل لقمة العيش ، وما هي ظروف تربيتك التي أحدثت فرقًا كبيرًا في مدى نجاحك. ما تفعله في العالم. السؤال بالنسبة للجزء الثاني من القيم المتطرفة هو ما إذا كانت التقاليد والمواقف التي نرثها من أسلافنا يمكن أن تلعب نفس الدور. هل يمكننا أن نتعلم شيئًا عن سبب نجاح الناس وكيف نجعلهم أفضل فيما يفعلونه من خلال أخذ الموروثات الثقافية على محمل الجد؟ أعتقد أننا يمكن.

النظرية العرقية لتحطم الطائرة

"الكابتن ، لقد ساعدنا رادار الطقس كثيرًا."

في صباح يوم 5أغسطس ، 1997استيقظ قبطان رحلة كوريا للطيران رقم 801في الساعة السادسة. أخبرت عائلته المحققين لاحقًا أنه ذهب إلى صالة الألعاب الرياضية لمدة ساعة ، ثم عاد إلى المنزل ودرس خطة الطيران لرحلة ذلك المساء إلى غوام. أخذ قيلولة وأكل الغداء. في الثالثة بعد الظهر ، غادر إلى سيول ، وغادر في وقت مبكر بما فيه الكفاية ، على حد قول زوجته ، لمواصلة استعداداته في مطار كيمبو الدولي. كان طيارًا في الخطوط الجوية الكورية لما يقرب من أربع سنوات بعد مجيئه من سلاح الجو الكوري. كان لديه ثمانون وتسعمائة ساعة طيران ، بما في ذلك مائتان وثلاثون ساعة من الخبرة في طائرات جامبو. قبل ذلك بأشهر قليلة ، حصل على جائزة سلامة الطيران من شركة الطيران الخاصة به بسبب نجاحه في معالجة عطل في محرك نفاث ضخم على علو منخفض. كان يبلغ من العمر اثنين وأربعين عامًا وبصحة ممتازة باستثناء نوبة التهاب الشعب الهوائية التي تم تشخيصها قبل عشرة أيام.

في السابعة مساءً ، التقى القبطان وضابطه الأول ومهندس الرحلة وجمعوا أوراق الرحلة. سوف يقودون طائرة بوينج - 747النموذج المعروف في عالم الطيران باسم "الكلاسيكي". كانت الطائرة في حالة عمل ممتازة. كانت الطائرة الرئاسية الكورية ذات يوم.

غادرت الرحلة 801البوابة في الساعة العاشرة والنصف مساءً وتم نقلها جواً بعد عشرين دقيقة. كان الإقلاع بدون حوادث. قبل الساعة الواحدة والنصف صباحًا بقليل ، اندلعت الطائرة من السحب ، وألمح طاقم الرحلة الأنوار من بعيد.

"هل هي غوام؟" سأل مهندس الرحلة. ثم قال ، بعد وقفة ، "إنها غوام ، غوام."
ضحك القبطان. "جيدا!"
أبلغ الضابط الأول إلى مراقبة الحركة الجوية (ATC)أن الطائرة كانت "خالية من تشارلي
برافو [السحب الركامية] "وطلب" ناقلات الرادار لمدرج ستة اليسار. "
بدأت الطائرة في الهبوط باتجاه مطار جوام. قال القبطان إنهم سوف يتخذون مقاربة بصرية. لقد سافر إلى مطار غوام من كيمبو ثماني مرات من قبل ، وكان آخرها قبل شهر ، وكان يعرف المطار والتضاريس المحيطة به جيدًا. سقطت معدات الهبوط.

تم تمديد اللوحات عشر درجات. في الساعة 01:41و 48ثانية ، قال القبطان ، "تم تشغيل الماسحة" ، وقام مهندس الطيران بتشغيلها. كانت تمطر. ثم قال الضابط الأول: "ليس في الأفق؟" كان يبحث عن المدرج. لم يستطع رؤيته. بعد ثانية واحدة ، نادى نظام التحذير من الاقتراب الأرضي بصوته الإلكتروني: "خمسمائة [قدم]." كانت الطائرة على ارتفاع خمسمائة قدم عن الأرض. لكن كيف يمكن أن يحدث ذلك إذا لم يتمكنوا من رؤية المدرج؟ مرت ثانيتان. قال مهندس الطيران ، "إيه؟" بنبرة صوت مندهشة.

في الساعة 01:42و 19ثانية ، قال الضابط الأول ، "دعونا نجتهد في الاقتراب الضائع" ، وهذا يعني ، دعونا ننسحب ونصنع دائرة كبيرة ونحاول الهبوط مرة أخرى.
بعد ثانية ، قال مهندس الرحلة: "ليس في الأفق". أضاف الضابط الأول: "ليس في الأفق ، فاتنا الاقتراب".

في الساعة 01:42و 22ثانية ، قال مهندس الرحلة مرة أخرى ، "اذهب في الجوار."
في الساعة 01:42و 23ثانية ، كرر القبطان ، "تجول" ، لكنه كان بطيئًا في سحب الطائرة من هبوطها.

في الساعة 01:42و 26ثانية ، اصطدمت الطائرة بجانب نيميتز هيل ، وهو جبل كثيف الخضرة على بعد ثلاثة أميال جنوب غرب المطار -ارتطمت 60مليون دولار و 212ألف كيلوغرام من الفولاذ بالأرض الصخرية بسرعة مائة ميل في الساعة. انزلقت الطائرة لمسافة ألفي قدم ، وقطعت خط أنابيب نفط وقطعت أشجار الصنوبر ، قبل أن تسقط في واد واشتعلت فيها النيران. بحلول الوقت الذي وصل فيه عمال الإنقاذ إلى موقع التحطم ، لقي 228 شخصًا من بين 254شخصًا كانوا على متنها حتفهم.

2.

قبل عشرين عامًا من تحطم الطائرة ، KAL801تجولت طائرة كورية من طراز بوينج 707في المجال الجوي الروسي وأسقطتها طائرة عسكرية سوفيتية فوق بحر بارنتس. لقد كانت حادثة ، بمعنى حدث نادر وكارثي ، لولا بفضل الله ، يمكن أن يحدث لأي شركة طيران. تم التحقيق فيه وتحليله. تم تعلم الدروس. تم تقديم التقارير.

ثم بعد ذلك بعامين ، تحطمت طائرة كورية من طراز بوينج 747في سيول. حادثتان في غضون عامين ليست علامة جيدة. بعد ذلك بثلاث سنوات ، فقدت شركة الطيران 747أخرى بالقرب من جزيرة سخالين في روسيا ، تليها طائرة بوينج 707سقطت فوق بحر أندامان في عام 1987 ، وتحطمتان أخريان في عام 1989في طرابلس وسيول ، ثم آخر في عام 1994في تشيجو ، كوريا الجنوبية.

*

لوضع هذا الرقم القياسي في المنظور ، فإن معدل "الخسارة" لشركة طيران مثل شركة الطيران الأمريكية يونايتد إيرلاينز في الفترة من 1988إلى 1998كان 0.27لكل مليون رحلة مغادرة ، مما يعني أنهم فقدوا طائرة في حادث واحد تقريبًا من كل أربعة ملايين الرحلات الجوية. بلغ معدل الخسارة لشركة الخطوط الجوية الكورية ، في نفس الفترة ، 4.79لكل مليون رحلة مغادرة -أي أكثر من سبعة عشر ضعفًا.

كانت طائرات الخطوط الجوية الكورية تتعطل كثيرًا لدرجة أنه عندما قام مجلس سلامة النقل الوطني - (NTSB)الوكالة الأمريكية المسؤولة عن التحقيق في حوادث تحطم الطائرات داخل الولاية القضائية الأمريكية -بإعداد تقرير عن تحطم طائرة في غوام ، اضطر إلى تضمين إضافة قائمة بجميع الكوريين الجدد.
الحوادث الجوية التي وقعت منذ بدء التحقيق مباشرة: تحطمت طائرة الخطوط الجوية الكورية 747في كيمبو في سيول ، بعد عام تقريبًا من اليوم الذي تلا غوام ؛ الطائرة التي اجتاحت مدرجًا في مطار أولسان الكوري بعد ثمانية أسابيع من ذلك ؛ طائرة الخطوط الجوية الكورية ماكدونيل دوغلاس 83التي اصطدمت بجسر في مطار بوهانج في مارس التالي ؛ وبعد ذلك بشهر تحطمت طائرة الركاب التابعة لشركة الخطوط الجوية الكورية في منطقة سكنية في شنغهاي. لو انتظر NTSB بضعة أشهر فقط ، لكان بإمكانه إضافة أخرى: طائرة الشحن التابعة لشركة الخطوط الجوية الكورية التي تحطمت بعد إقلاعها مباشرة من مطار ستانستيد بلندن ، على الرغم من حقيقة أن جرس التحذير قد انطلق في قمرة القيادة ما لا يقل عن أربع عشرة مرة.

في أبريل 1999 ، علقت خطوط دلتا الجوية والخطوط الجوية الفرنسية شراكتهما مع الخطوط الجوية الكورية.
في وقت قصير ، منع الجيش الأمريكي ، الذي يحتفظ بآلاف القوات في كوريا الجنوبية ، أفراده من الطيران مع شركة الطيران. خفضت إدارة الطيران الفيدرالية الأمريكية تصنيف السلامة في كوريا الجنوبية ، وأبلغ المسؤولون الكنديون إدارة شركة الخطوط الجوية الكورية أنهم يفكرون في إلغاء امتيازات الشركة في التحليق والهبوط في المجال الجوي الكندي.

في خضم الجدل ، تم تسريب مراجعة خارجية لعمليات الخطوط الجوية الكورية للجمهور. سرعان ما شجب مسؤولو الخطوط الجوية الكورية التقرير المكون من أربعين صفحة باعتباره مثيرًا للإثارة وغير تمثيلي ، ولكن بحلول تلك المرحلة ، كان قد فات الأوان لإنقاذ سمعة الشركة. مراجعة تفصيلية لحالات تدخين أطقم الرحلات على مدرج المطار أثناء إعادة التزود بالوقود وفي منطقة الشحن ؛ وعندما كانت الطائرة في الجو. جاء في المراجعة أن "الطاقم قرأ الصحف طوال الرحلة" ، "غالبًا ما يتم تعليق الصحف بطريقة تجعل ضوء التحذير يضيء ، فلن يتم ملاحظته". قدم التقرير بالتفصيل سوء المعنويات ، والعديد من الانتهاكات الإجرائية ، والاستنتاج المثير للقلق بأن معايير التدريب للطائرة 747"الكلاسيكية" كانت سيئة للغاية بحيث "هناك بعض القلق بشأن ما إذا كان الضباط الأوائل في الأسطول الكلاسيكي يمكن أن يهبطوا بالطائرة إذا أصبح القبطان كليًا. عاجز. "

بحلول وقت تحطم شنغهاي ، شعر الرئيس الكوري كيم داي جونغ بأنه مضطر للتحدث. وقال: "قضية الخطوط الجوية الكورية ليست مسألة شركة فردية بل هي مسألة تخص الدولة بأكملها". "مصداقية بلدنا على المحك." ثم قام كيم بتحويل الطائرة الرئاسية من الخطوط الجوية الكورية إلى منافستها الأحدث آسيانا.

ولكن بعد ذلك حدثت معجزة صغيرة. شركة الخطوط الجوية الكورية قلبت نفسها. واليوم ، أصبحت شركة الطيران ع
تحالف SkyTeamالمرموق. سجل أمانها منذ 1999نظيف.

في عام ، 2006حصلت شركة الخطوط الجوية الكورية على جائزة Phoenix من شركة Air Transport Worldتقديراً لتحولها. سيخبرك خبراء الطيران أن الخطوط الجوية الكورية أصبحت الآن آمنة مثل أي شركة طيران في العالم.

في هذا الفصل ، سنجري تحقيقًا في حادث تصادم: استمع إلى مسجل قمرة القيادة "الصندوق الأسود" ؛ فحص سجلات الطيران ؛ إلقاء نظرة على الطقس والتضاريس وظروف المطار ؛ ومقارنة حادث تحطم غوام بحوادث تحطم طائرة أخرى مشابهة جدًا ، كل ذلك في محاولة لفهم بالضبط كيف حولت الشركة نفسها من أسوأ أنواع الانحرافات إلى واحدة من أفضل شركات الطيران في العالم. إنها قصة معقدة وغريبة في بعض الأحيان. لكنها تتحول إلى حقيقة بسيطة للغاية ، نفس الحقيقة التي تمر عبر التاريخ المتشابك لطلاب هارلان وميتشيغان. لم تنجح الخطوط الجوية الكورية -ولم تصحح نفسها - ح أقرت بأهمية تراثها الثقافي.

نادرًا ما تحدث حوادث تحطم الطائرة في الحياة الواقعية بنفس الطريقة التي تحدث بها في الأفلام. بعض أجزاء المحرك لا تنفجر في انفجار ناري. الدفة لا تنفجر فجأة تحت قوة الإقلاع. القبطان لا يلهث ، "عزيزي الله ،" وهو يلقي على مقعده. الطائرة التجارية النموذجية -في هذه المرحلة من مراحل تطويرها -يمكن الاعتماد عليها تقريبًا مثل محمصة الخبز. من المرجح أن تكون حوادث تحطم الطائرة نتيجة لتراكم الصعوبات البسيطة والأعطال التي تبدو تافهة.

*
_

في حالة الاصطدام النموذجي ، على سبيل المثال ، يكون الطقس سيئًا -ليس سيئًا بالضرورة ، ولكنه سيء بما يكفي لدرجة أن الطيار يشعر بالتوتر أكثر من المعتاد. في عدد هائل من حوادث التحطم ، تأخرت الطائرة عن موعدها ، لذلك يسرع الطيارون. في 52بالمائة من الحوادث ، كان الطيار وقت وقوع الحادث مستيقظًا لمدة اثني عشر ساعة أو أكثر ، مما يعني أنه متعب ولا يفكر بحدة.

و 44في المائة من الوقت ، لم يسافر الطياران معًا من قبل ، لذا فهما غير مرتاحين لبعضهما البعض. ثم تبدأ الأخطاء -وهي ليست مجرد خطأ واحد. يتضمن الحادث النموذجي سبعة أخطاء بشرية متتالية. أحد الطيارين يفعل شيئًا خاطئًا لا يمثل مشكلة في حد ذاته. ثم يرتكب أحدهم خطأ آخر علاوة على ذلك ، والذي يرقى إلى مستوى الكارثة مع الخطأ الأول. ولكن بعد ذلك يرتكبون خطأ ثالثًا فوق ذلك ، ثم خطأ آخر وآخر وآخر وآخر وآخر ، وهذا الجمع بين كل تلك الأخطاء هو الذي يؤدي إلى كارثة.

علاوة على ذلك ، نادرًا ما تكون هذه الأخطاء السبعة مشاكل في المعرفة أو مهارة الطيران. لا يعني ذلك أنه يتعين على الطيار التفاوض بشأن بعض المناورات الفنية المهمة وفشلها. أنواع الأخطاء التي تسبب حوادث الطائرات هي دائمًا أخطاء في العمل الجماعي والتواصل. يعرف أحد الطيارين شيئًا مهمًا ولا يخبر الطيار الآخر بطريقة ما. أحد الطيارين يفعل شيئًا خاطئًا والطيار الآخر لا يدرك الخطأ. يجب حل الموقف الصعب من خلال سلسلة معقدة من الخطوات - وبطريقة ما يفشل الطيارون في التنسيق ويفتقدون إحداها.

يقول إيرل وينر ، الذي كان لسنوات عديدة كبير المهندسين في شركة السلامة في بوينج. "الطائرات لا ترحم إذا لم تفعل الأشياء بشكل صحيح. ولفترة طويلة ، كان من الواضح أنه إذا كان لديك شخصان يعملان بالطائرة بشكل تعاوني ، فستكون لديك عملية أكثر أمانًا مما لو كان لديك طيار واحد يقود الطائرة وشخص آخر موجود هناك ببساطة لتولي المهمة إذا كان الطيار عاجزًا. . "

تأمل ، على سبيل المثال ، الحادث الشهير (في دوائر الطيران ، على أي حال) للطائرة الكولومبية Aviancaالرحلة 052في يناير .1990حادثة Avianca توضح تمامًا خصائص تحطم الطائرة "الحديثة" التي تمت دراستها في مدارس الطيران. في الواقع ، ما حدث لتلك الرحلة مشابه جدًا لما سيحدث بعد سبع سنوات في غوام ، وهو مكان جيد لبدء تحقيقنا في لغز مشكلة تحطم طائرة الخطوط الجوية الكورية.

كان قبطان الطائرة لوريانو كافيديس. كان ضابطه الأول ماوريسيو كلوتس. كانوا في طريقهم من ميديلين ، كولومبيا ، إلى مطار كينيدي في مدينة نيويورك. كان الطقس في ذلك المساء سيئا. كان هناك نوار في أعلى وأسفل الساحل الشرقي ، يجلب معه ضبابًا كثيفًا ورياحًا شديدة. مائتان وثلاث رحلات جوية تأخرت في مطار نيوارك. تم تأجيل مائتي رحلة في مطار لاغوارديا ، و 161في فيلادلفيا ، و 53في مطار لوجان في بوسطن ، و 99في كينيدي.

بسبب الطقس ، أوقف مراقبة الحركة الجوية أفيانكا ثلاث مرات في طريقها إلى نيويورك. حلقت الطائرة فوق نورفولك بولاية فيرجينيا لمدة تسعة عشر دقيقة فوق أتلانتيك سيتي لمدة عشرين-

تسع دقائق ، وأربعين ميلاً جنوب مطار كينيدي لتسع وعشرين دقيقة أخرى.

بعد ساعة وربع من التأخير ، تم إخلاء سبيل Aviancaللهبوط. عندما وصلت الطائرة في اقترابها النهائي ، واجه الطيارون قص رياح شديدة. في إحدى اللحظات كانوا يطيرون في مواجهة رياح معاكسة قوية ، مما أجبرهم على إضافة قوة إضافية للحفاظ على زخمهم أثناء الانزلاق. في اللحظة التالية ، دون سابق إنذار ، هبطت الرياح المعاكسة بشكل كبير ، وكانوا يسافرون بسرعة أكبر من أن يتمكنوا من الوصول إلى المدرج. عادة ، كانت الطائرة تطير على الطيار الآلي في هذه الحالة ، وتتفاعل على الفور وبشكل مناسب مع قص الرياح. لكن الطيار الآلي على متن الطائرة كان معطلاً ، وتم إيقاف تشغيله. في اللحظة الأخيرة ، توقف الطيار ، ونفذ "جولة". قامت الطائرة بدائرة واسعة فوق لونغ آيلاند ، وعادت إلى مطار كينيدي. وفجأة تعطل أحد محركات الطائرة. بعد ثوان ، فشل المحرك الثاني. "أرني المدرج!" صرخ الطيار ، على أمل يائس أن يكون قريبًا بدرجة كافية من كينيدي ليهبط بطائرته المعطلة بطريقة ما إلى الهبوط الآمن. لكن كينيدي كان على بعد ستة عشر ميلاً.

اصطدمت الطائرة 707بالمنزل الذي يملكه والد بطل التنس جون ماكنرو ، في بلدة لونغ آيلاند الفاخرة في أويستر باي. ولقي ثلاثة وسبعون من بين 158راكبا مصرعهم. استغرق الأمر أقل من يوم حتى يتم تحديد سبب الاصطدام: "استنفاد الوقود". لم يكن هناك شيء خطأ مع الطائرة. لم يكن هناك خطأ في المطار. لم يكن الطيارون مخمورين أو منتشين. نفد الغاز من الطائرة.

قال ، Suren Ratwatteوهو طيار مخضرم شارك لسنوات في أبحاث "العوامل البشرية" ، وهي عبارة عن تحليل لكيفية تفاعل البشر مع الأنظمة المعقدة مثل محطات الطاقة النووية والطائرات: "إنها حالة كلاسيكية". راتواتي هو سريلانكي ، رجل مفعم بالحيوية في الأربعينيات من عمره كان يطير بطائرات تجارية طوال حياته البالغة. كنا نجلس في بهو فندق شيراتون في مانهاتن. كان قد هبط لتوه بطائرة جامبو في مطار كينيدي بعد رحلة طويلة من دبي. عرف راتوات قضية أفيانكا جيدًا. بدأ في وضع علامة على شروط الاصطدام النموذجية. نورستر. الرحلة المتأخرة. عطل فني طفيف مع الطيار الآلي. أنماط الثبات الطويلة الثلاثة -التي لا تعني فقط ثمانين دقيقة من وقت الطيران الإضافي ولكن الطيران الإضافي على ارتفاعات منخفضة ، حيث تحرق الطائرة وقودًا أكثر بكثير مما تفعله في الهواء الرقيق فوق السحب.

"كانوا يحلقون بطائرة سبع وسبع ، وهي طائرة قديمة وتشكل تحليقًا شديدًا"
قال راتوات. "هذا الشيء يتطلب الكثير من العمل. لا تعمل أدوات التحكم في الرحلة هيدروليكيًا. وهي متصلة بواسطة سلسلة من البكرات وقضبان السحب بالأسطح المعدنية المادية للطائرة. عليك أن تكون قويا جدا لتطير تلك الطائرة. أنت ترفعه حول السماء. إنه مجهود بدني مثله مثل التجديف بالقارب. طائرتي الحالية أطير بأطراف أصابعي. أنا أستخدم عصا التحكم. أدواتي ضخمة.

كانت أحجام فناجين القهوة. وذهب الطيار الآلي. لذلك كان على القبطان أن يواصل النظر حول هذه الأدوات التسعة ، كل منها بحجم فنجان القهوة ، بينما كانت يده اليمنى تتحكم في السرعة ، ويده اليسرى كانت تطير بالطائرة. لقد بلغ الحد الأقصى. لم يتبق لديه أي موارد للقيام بأي شيء آخر. هذا ما يحدث عندما تكون متعبًا. مهارات اتخاذ القرار لديك تتآكل. تبدأ في فقدان أشياء —أشياء كنت ستلتقطها في أي يوم آخر. "

في الصندوق الأسود الذي تم استرداده من موقع التحطم ، سُمع الكابتن كافيدس في الساعة الأخيرة من الرحلة ليطلب مرارًا وتكرارًا توجيهات ATC لترجمتها إلى الإسبانية ، كما لو أنه لم يعد لديه الطاقة للاستفادة من لغته الإنجليزية. في تسع مناسبات ، طلب أيضًا تكرار التوجيهات. قال قرب النهاية: "قل لي الأشياء بصوت أعلى". "أنا لا أسمعهم." عندما كانت الطائرة تحلق لمدة أربعين دقيقة جنوب شرق كينيدي -عندما كان الجميع على متن الطائرة يعلمون بوضوح أن الوقود نفد منهم -كان بإمكان الطيار أن يطلب بسهولة الهبوط في فيلادلفيا ، التي كانت على بعد 65ميلاً فقط. لكنه لم يفعل: كان الأمر كما لو أنه حاصر نيويورك. عند الهبوط المجهض ، انطلق نظام التحذير من الاقتراب الأرضي للطائرة ما لا يقل عن خمس عشرة مرة ، وأخبر القبطان أنه كان يحضر الطائرة على ارتفاع منخفض للغاية. بدا غافلًا. عندما أجهض الهبوط ، كان يجب أن يدور حوله على الفور ، لكنه لم يفعل. كان منهكا.

من خلال كل ذلك ، امتلأت قمرة القيادة بالصمت الشديد. كان يجلس بجانب كافيدس ضابطه الأول ، ماوريسيو كلوتز ، وفي مسجل الرحلة ، هناك امتدادات طويلة لا شيء سوى سرقة وضوضاء المحرك. كانت مسؤولية كلوتز إجراء جميع الاتصالات مع ATC ، مما يعني أن دوره في تلك الليلة كان حرجًا للغاية. لكن سلوكه كان سلبيا بشكل غريب. لم يكن الأمر كذلك حتى النموذج الثالث الجنوبي الغربي من مطار كينيدي حيث أخبر كلوتز ATCأنه لا يعتقد أن الطائرة لديها وقود كافٍ للوصول إلى مطار بديل. الشيء التالي الذي سمعه الطاقم من ATCكان "فقط استعد" وبعد ذلك ، "تم إخلاء السبيل لمطار كينيدي." اعتقد المحققون في وقت لاحق أن طياري Aviancaلا بد أنهم افترضوا أن ATCكان يقفزهم إلى رأس قائمة الانتظار ، أمام العشرات من الطائرات الأخرى التي تحلق حول كينيدي. في الواقع ، لم يكونوا كذلك. تم إضافتهم للتو إلى نهاية السطر. لقد كان سوء فهم حاسمًا يتوقف عليه مصير الطائرة في النهاية.

لكن هل أثار الطيارون القضية مرة أخرى بحثًا عن توضيح؟ لا. ولم يطرحوا قضية الوقود مرة أخرى لمدة ثمانية وثلاثين دقيقة أخرى.

بالنسبة لراتوات ، فإن الصمت في قمرة القيادة لا معنى له. وكطريقة لشرح السبب ، بدأ راتوات في الحديث عما حدث له في ذلك الصباح وهو في طريقه من دبي. قال: "كانت لدينا هذه السيدة في الخلف". "نعتقد أنها أصيبت بجلطة دماغية. الاستيلاء. التقيؤ. بشكل سيء. كانت سيدة هندية تعيش ابنتها في الولايات المتحدة. زوجها لا يتحدث الإنجليزية ، ولا الهندية ، فقط البنجابية. لا أحد يستطيع التواصل معه. بدا وكأنه خرج للتو من قرية في البنجاب ، ولم يكن لديهم أي نقود على الإطلاق. كنت في الواقع فوق موسكو عندما حدث ذلك ، لكنني علمت أنه لا يمكننا الذهاب إلى موسكو. لم أكن أعرف ماذا سيحدث لهؤلاء الأشخاص إذا فعلنا ذلك. قلت للضابط الأول: "أنت تطير بالطائرة. علينا أن نذهب إلى هلسنكي. "

كانت المشكلة المباشرة التي واجهها Ratwatte هي أنهم كانوا أقل من منتصف الطريق خلال رحلة طويلة جدًا ، مما يعني أن لديهم وقودًا في خزاناتهم أكثر بكثير مما يفعلون عادةً عندما يحين وقت الهبوط. قال: "لقد تجاوزنا الحد الأقصى لوزن الهبوط بمقدار ستين طناً". "لذا كان علي الآن أن أختار. يمكنني تفريغ الوقود. لكن الدول تكرهها عندما تتخلص من الوقود. إنها أشياء فوضوية وكانوا سيقودونني إلى مكان ما فوق بحر البلطيق ، وكان الأمر سيستغرق مني أربعين دقيقة وربما ماتت السيدة. لذلك قررت الهبوط على أي حال. اختياري."

هذا يعني أن الطائرة كانت "تهبط بشدة". لم يتمكنوا من استخدام نظام الهبوط الآلي
لأنه لم يتم إعداده للتعامل مع طائرة بهذا الوزن الكبير.
وتابع: "في تلك المرحلة ، تسلمت زمام الأمور". "كان علي أن أتأكد من أن الطائرة هبطت بهدوء شديد ؛ وإلا لكان هناك خطر حدوث أضرار هيكلية. كان من الممكن أن تكون فوضى حقيقية. هناك أيضًا مشكلات في الأداء تتعلق بكونها ثقيلة. إذا قمت بإخلاء المدرج واضطررت إلى الالتفاف ، فقد لا يكون لديك قوة دفع كافية للصعود مرة أخرى.

"كان هناك الكثير من العمل. أنت تتلاعب بالعديد من الكرات. عليك القيام بذلك بشكل صحيح. لأنها كانت رحلة طويلة ، كان هناك طياران آخران. لذلك قمت بتنشيطهم ، وشاركوا في فعل كل شيء أيضًا. كان لدينا أربعة أشخاص هناك ، مما ساعد حقًا في تنسيق كل شيء. لم أذهب إلى هلسنكي من قبل. لم يكن لدي أي فكرة عن حالة المطار ، ولم تكن لدي أدنى فكرة عما إذا كانت المدارج طويلة بما يكفي. اضطررت إلى إيجاد نهج ، ومعرفة ما إذا كان بإمكاننا الوصول إلى هناك ، وتحديد معايير الأداء ، وإخبار الشركة بما كنا نفعله. في وقت ما كنت أتحدث إلى ثلاثة أشخاص مختلفين -تحدثت إلى دبي ، وتحدثت إلى MedLink ، وهي خدمة في ولاية أريزونا حيث قاموا بتعيين طبيب تحت الطلب ، وكنت أتحدث إلى الطبيبين اللذين كانا يعتنيان بالسيدة الموجودة في الخلف . لقد كان بدون توقف لمدة أربعين دقيقة.

قال: "كنا محظوظين لأن الطقس كان جيدًا جدًا في هلسنكي". "محاولة اتباع نهج في طقس سيء ، بالإضافة إلى طائرة ثقيلة ، بالإضافة إلى مطار غير مألوف ، هذا ليس جيدًا. ولأنها كانت فنلندا ، وهي دولة من دول العالم الأول ، فقد تم إعدادها جيدًا ومرنة للغاية. قلت لهم: أنا ثقيل. أود أن أهبط في مهب الريح. تريد أن تبطئ نفسك في هذا الموقف. قالوا لا مشكلة. لقد هبطوا بنا في الاتجاه المعاكس مما يستخدمونه عادة. لقد جئنا إلى المدينة ، والتي عادة ما يتجنبونها لأسباب الضوضاء ."

فكر في ما هو مطلوب من Ratwatte. كان يجب أن يكون طيارًا جيدًا. وغني عن القول: كان يجب أن تكون لديه المهارة الفنية للهبوط بثقل. لكن كل شيء آخر فعله راتوات تقريبًا جعل هذا الهبوط الاضطراري ناجحًا يقع خارج التعريف الصارم لمهارات القيادة.

كان عليه أن يوازن بين خطر إتلاف طائرته والمخاطر على حياة المرأة ، وبعد ذلك ، بمجرد اتخاذ هذا الاختيار ، كان عليه التفكير في تداعيات هلسنكي مقابل موسكو على الراكب المريض في الخلف. كان عليه أن يثقف نفسه ، بسرعة ، حول معالم مطار لم يسبق له مثيل من قبل: هل يمكنه التعامل مع واحدة من أكبر الطائرات في السماء ، حيث يزيد وزنها عن ستين طناً عن المعدل الطبيعي.

وزن الهبوط؟ ولكن الأهم من ذلك كله ، كان عليه التحدث -إلى الركاب ، والأطباء ، ومساعده ، والطاقم الثاني الذي اه في الوطن في دبي ، إلى ATCفي هلسنكي. من الآمن أن نقول إنه في الأربعين دقيقة التي مرت بين جلطة الراكب والهبوط في هلسنكي ، لم يكن هناك أكثر من بضع ثوانٍ من الصمت في قمرة القيادة. ما كان مطلوبًا من راتواتي هو أن يتواصل ويتواصل ليس فقط بمعنى إصدار الأوامر ولكن أيضًا بمعنى التشجيع والتملق والتهدئة والتفاوض وتبادل المعلومات بأوضح طريقة ممكنة وأكثرها شفافية.

هنا ، على النقيض من ذلك ، نسخة من ، Avianca 052بينما كانت الطائرة في طريقها للهبوط الأول الفاشل. القضية هي الطقس. الضباب كثيف لدرجة أن كلوتس وكافيديس لا يستطيعان معرفة مكانهما. ومع ذلك ، انتبه جيدًا ليس لمحتوى محادثتهم ولكن للشكل . على وجه الخصوص ، لاحظ طول فترات الصمت بين الأقوال ونبرة ملاحظات كلوتس.

كافيدس: المدرج ، أين هو؟ لا اراه. لا اراه.

يأخذون معدات الهبوط. يخبر القبطان كلوتس أن يسأل عن نمط مرور آخر. عشر ثوان تمر.

كافياديس [على ما يبدو]: ليس لدينا وقود ...

تمر سبع عشرة ثانية حيث يعطي الطيارون التعليمات الفنية لبعضهم البعض.

كافياديس: لا أعرف ما حدث للمدرج. لم أره.

كلوتز: لم أر ذلك.

تدخل مراقبة الحركة الجوية وتخبرهم أن يستديروا إلى اليسار.

كافيدس: أخبرهم أننا في حالة طارئة!

KLOTZ[إلى ATC]: هذا صحيح إلى ثمانية أصفار في العنوان ، آه ، سنحاول مرة أخرى.

لقد نفد الوقود لدينا.

تخيل المشهد في قمرة القيادة. الطائرة منخفضة بشكل خطير في الوقود. لقد أطلقوا للتو أول طلقة لهم عند الهبوط. ليس لديهم أي فكرة عن المدة التي تستطيع الطائرة التحليق فيها. القبطان يائس: "أخبرهم أننا في حالة طوارئ!" وماذا يقول كلوتس؟ هذا صحيح لواحد ثمانية أصفار في العنوان ، آه ، سنحاول مرة أخرى. لقد نفد الوقود لدينا.

بادئ ذي بدء ، فإن عبارة "نفاد الوقود" ليس لها معنى في مصطلحات مراقبة الحركة الجوية.
جميع الطائرات ، عند اقترابها من وجهتها ، نفد وقودها بحكم التعريف. هل قصد كلوتس أن 052لم يعد لديها وقود كافٍ للوصول إلى مطار بديل آخر؟
هل قصد أنهم بدأوا يقلقون بشأن وقودهم؟ بعد ذلك ، ضع في اعتبارك بنية الجملة الحرجة.

يبدأ كلوتز بإقرار روتيني للتعليمات الصادرة عن ATCولا يذكر قلقه بشأن الوقود حتى النصف الثاني من الجملة. يبدو الأمر كما لو أنه سيقول في مطعم ، "نعم ، سأحصل على المزيد من القهوة ، آه ، أنا أختنق بعظم دجاجة." إلى أي مدى سوف يأخذه النادل بجدية؟ وشهد مراقب الحركة الجوية الذي كان يتحدث معه كلوتس في وقت لاحق بأنه "اعتبره مجرد تعليق عابر". في الليالي العاصفة ، يسمع مراقبو الحركة الجوية الطيارين يتحدثون عن نفاد الوقود طوال الوقت. حتى كلمة "آه" التي أدخلها كلوتس بين نصفي عقوبته تعمل على التقليل من أهمية ما يقوله. ووفقًا لما ذكره أحد مراقبي التحكم الآخرين الذين تعاملوا مع الرقم 052في تلك الليلة ، فإن كلوتز تحدث "بطريقة غير مبالية جدًا.... لم يكن هناك إلحاح في الصوت ."

المصطلح الذي يستخدمه اللغويون لوصف ما كان كلوتس يشارك فيه في تلك اللحظة هو "الكلام المخفف" ، والذي يشير إلى أي محاولة للتقليل من معنى ما يقال أو تلطيفه. نحن نخفف عندما نكون مهذبين ، أو عندما نشعر بالخجل أو الإحراج ، أو عندما نكون محترمين للسلطة. إذا كنت تريد من مديرك أن يقدم لك معروفًا ، فلا تقل ، "سأحتاج إلى ذلك بحلول يوم الاثنين". أنت تخفف. أنت تقول ، "لا تهتم ، إذا كان هناك الكثير من المتاعب ، ولكن إذا كان لديك فرصة للنظر إلى هذا خلال عطلة نهاية الأسبوع ، فسيكون ذلك رائعًا." في مثل هذه الحالة ، يكون التخفيف مناسبًا تمامًا. لكن في مواقف أخرى -مثل قمرة القيادة في ليلة عاصفة -تكون هذه مشكلة.

قدم اللغويان Ute Fischer وJudith Orasanu ذات مرة السيناريو الافتراضي التالي لمجموعة من النقباء والضباط الأوائل وسألوهم كيف سيردون:

لاحظت على رادار الطقس منطقة بهطول أمطار غزير على بعد 25ميلاً. [الطيار] يحافظ على مساره الحالي عند ، Mach .73 على الرغم من الإبلاغ عن حدوث عواصف رعدية في منطقتك وتواجه اضطرابًا معتدلاً. تريد التأكد من أن طائرتك لن تخترق هذه المنطقة.

سؤال: ماذا تقول للطيار؟

في أذهان فيشر وأوراسانو ، كانت هناك ست طرق على الأقل لمحاولة إقناع الطيار بتغيير المسار وتجنب سوء الأحوال الجوية ، ولكل منها مستوى مختلف من التخفيف.

.1الأمر: "استدر ثلاثين درجة لليمين." هذه هي الطريقة الأكثر مباشرة ووضوحًا لتوضيح نقطة يمكن تخيلها. إنه تخفيف صفري.

.2بيان التزام الطاقم: "أعتقد أننا بحاجة إلى الانحراف الآن." لاحظ استخدام كلمة "نحن" وحقيقة أن الطلب أصبح الآن أقل تحديدًا. هذا قليلا ليونة.

.3اقتراح الطاقم: "دعونا نتجول في الطقس." ضمنيًا في هذا البيان "نحن في هذا معاً."

.4الاستعلام: "ما الاتجاه الذي ترغب في الانحراف عنه؟" هذا أخف من اقتراح الطاقم ، لأن المتحدث يقر بأنه ليس مسؤولاً.

.5التفضيل: "أعتقد أنه من الحكمة أن تستدير لليسار أو لليمين."

.6تلميح: "يبدو أن العودة عند خمسة وعشرين ميلاً تبدو وضيعة." هذا هو البيان الأكثر تخفيفًا على الإطلاق.

وجد فيشر وأوراسانو أن القباطنة قالوا بأغلبية ساحقة إنهم سيصدرون أمرًا في هذه الحالة: "انعطف ثلاثين درجة إلى اليمين". كانوا يتحدثون إلى مرؤوس. لم يكن لديهم خوف من أن يكونوا صريحين. من ناحية أخرى ، كان الضباط الأوائل يتحدثون إلى رئيسهم ، ولذا اختاروا بأغلبية ساحقة البديل الأكثر تخفيفًا. ألمحوا.

من الصعب قراءة دراسة Fischer وOrasanu وألا تنزعج قليلاً ، لأن التلميح هو أصعب أنواع الطلبات التي يمكن فك تشفيرها وأسهلها في رفضها. في حادث تحطم طائرة اير فلوريدا عام 1982خارج واشنطن العاصمة ، حاول الضابط الأول ثلاث مرات أن يخبر القبطان أن الطائرة بها كمية خطيرة من الجليد على جناحيها. لكن استمع إلى كيف يقول ذلك. كل ذلك تلميحات:

الضابط الأول : انظر كيف الجليد معلق على ظهره ، آه ، ظهره ، هناك ، هل ترى ذلك؟

الضابط الأول : هل ترى كل تلك الرقائق المتدلية على الظهر وكل شيء؟

هم

الضابط الأول : يا فتى ، هذه معركة خاسرة هنا في محاولة إزالة الجليد عن تلك الأشياء ، [تعطي]
أنت شعور زائف بالأمان ، هذا كل ما يفعله.

أخيرًا ، عندما يحصلون على تصريح للإقلاع ، يقوم الضابط الأول بترقية درجتين إلى اقتراح الطاقم:

الضابط الأول : دعنا نتحقق من قمم [الجناح] مرة أخرى ، لأننا كنا نثبت هنا منذ فترة.
الكابتن: أعتقد أننا سنذهب إلى هنا خلال دقيقة.

آخر شيء يقوله الضابط الأول للقبطان ، قبل أن تسقط الطائرة في نهر بوتوماك مباشرة ، ليس تلميحًا أو اقتراحًا أو أمرًا. إنه بيان بسيط للحقيقة -وهذه المرة يتفق معه القبطان.

الضابط الأول : لاري ، سنهبط يا لاري.
الكابتن: أعرف ذلك.

يفسر التخفيف أحد أكبر الشذوذ في حوادث تحطم الطائرات. في الخطوط الجوية التجارية ، يقسم القباطنة والضباط الأوائل مهام الطيران بالتساوي. لكن تاريخياً ، كان احتمال وقوع حوادث الاصطدام أكبر بكثير عندما يكون القبطان في "المقعد الطائر". في البداية ، يبدو أن هذا لا معنى له ، لأن القبطان دائمًا ما يكون الطيار صاحب الخبرة الأكبر. لكن فكر في حادث تحطم شركة طيران فلوريدا. إذا كان الضابط الأول هو القبطان ، فهل كان قد ألمح ثلاث مرات؟ لا ، كان سيصدر الأوامر -ولم تكن الطائرة لتحطمت. تكون الطائرات أكثر أمانًا عندما يحلق الطيار الأقل خبرة ، لأن هذا يعني أن الطيار الثاني لن يخشى التحدث.

أصبحت مكافحة التخفيف واحدة من أكبر الحروب الصليبية في مجال الطيران التجاري في الخمسة عشر عامًا الماضية. كل شركة طيران كبرى لديها الآن ما يسمى تدريب "إدارة موارد الطاقم" ، والذي تم تصميمه لتعليم أعضاء الطاقم المبتدئين كيفية التواصل بوضوح وحزم. على سبيل المثال ، تقوم العديد من شركات الطيران بتدريس إجراء موحد لمساعدي الطيارين لتحدي الطيار إذا كان يعتقد أن شيئًا ما قد انحرف بشكل رهيب. ("كابتن ، أنا قلق بشأن ..." ثم ، "كابتن ، أنا غير مرتاح لـ ..." وإذا لم يرد القبطان ، "كابتن ، أعتقد أن الوضع غير آمن." وإذا فشل ذلك ، مطلوب ضابط أول لتولي الطائرة.) سيخبرك خبراء الطيران أن نجاح هذه الحرب على التخفيف بقدر أي شيء آخر هو الذي يفسر الانخفاض غير العادي في حوادث الطيران في السنوات الأخيرة.

قال راتواتي: "على مستوى بسيط للغاية ، أحد الأشياء التي نصر عليها في شركة الطيران الخاصة بي هو أن الضابط الأول والقبطان يتصلان ببعضهما البعض بأسمائهما الأولى". "نعتقد أن هذا يساعد. من الصعب أن تقول ، "كابتن ، أنت تفعل شيئًا خاطئًا" بدلاً من استخدام اسم ."استغرق Ratwatte التخفيف جدا

بجد. لا يمكنك أن تكون طالبًا في حادث تحطم Avianca ولا تشعر بهذه الطريقة. وتابع: "أحد الأشياء التي أحاول القن
حبط نفسي قليلاً. أقول لمساعدي الطيارين ، "أنا لا أطير كثيرًا. ثلاث أو أربع مرات في الشهر. أنت تطير كثيرا. إذا رأيتني أفعل شيئًا غبيًا ، فذلك لأنني لا
طير كثيرًا. إذن اخبرني. ساعدني.' نأمل أن يساعدهم ذلك في التحدث ."

8.

نعود إلى قمرة القيادة في Avianca 052. الطائرة الآن تبتعد عن كينيدي ، بعد محاولة الهبوط الأولى المجهضة. كان كلوتز على الراديو مع ATC ، في محاولة لمعرفة متى يمكنهم محاولة الهبوط مرة أخرى. يلتفت إليه كافيديس.

كافيدس: ماذا قال؟

كلوتز: أنصحه بالفعل بأننا سنحاول مرة أخرى لأننا الآن لا نستطيع ... "

أربع ثوانٍ من الصمت تمر.

كافيدس: نصحه بأننا في حالة طوارئ.

تمر أربع ثوانٍ أخرى من الصمت. حاول القبطان مرة أخرى.

كافيدس: هل أخبرته؟

كلوتز: نعم سيدي. أنا أنصحه بالفعل.

يبدأ Klotz في التحدث إلى ATC - تجاوز التفاصيل الروتينية.

KLOTZ: واحد-خمسة-صفر الحفاظ على ألفي أفيانكا صفر-خمسة-اثنين ثقيلًا.

من الواضح أن القبطان على حافة الذعر.

كافيدس: أنصحه بأنه ليس لدينا وقود.

يعود Klotz إلى الراديو مع ATC.

KLOTZ: تسلق وحافظ على ثلاثة آلاف ، آه ، لقد نفد الوقود لدينا ، سيدي.

ها هو ثانية. لا يوجد ذكر للكلمة السحرية "الطوارئ" ، وهو ما يتم تدريب مراقبي الحركة الجوية على الاستماع إليه. فقط "نفد الوقود ، يا سيدي" في نهاية الجملة ، مسبوقة بـ "آه" المخففة. إذا كنت تحصي الأخطاء ، فإن طاقم Avianca الآن مكون من رقمين.

كافياديس: هل نصحت بالفعل بأنه ليس لدينا وقود؟

كلوتز: نعم سيدي. أنصحه بالفعل ...

كافيدس: جيد.

إذا لم تكن هذه مقدمة لمأساة ، فإن ذهابا وإيابا كان سيشبه أبوت وكوستيلو

روتين كوم
يمر أكثر من دقيقة بقليل.

ATC: وAvianca صفر-خمسة-اثنان ثقيل ، آه ، سأجلب لك حوالي خمسة عشر ميلاً شمال شرق و
ثم يعيدك إلى النهج. هل هذا جيد معك ومع وقودك؟
كلوتز: أعتقد ذلك. شكراً جزيلاً.

اعتقد ذلك. شكراً جزيلاً. هم على وشك الانهيار! يدخل أحد المضيفات قمرة القيادة لمعرفة مدى خطورة الموقف. يشير مهندس الرحلة إلى مقياس الوقود الفارغ ، ويقوم بإيماءة قطع الحلق بإصبعه.
لكنه لم يقل شيئا. ولا أي شخص آخر في الدقائق الخمس القادمة. هناك محادثة *
إذاعية وأعمال روتينية ، ثم صرخ مهندس الطيران ، Flameout "على المحرك رقم أربعة!"

يقول كافيدز ، "أرني المدرج" ، لكن المدرج يبعد ستة عشر ميلاً.
مرت ستة وثلاثون ثانية من الصمت. مراقب الحركة الجوية في الطائرة يصرخ للمرة الأخيرة.

ATC: لديك ، آه ، لديك وقود كاف لتوصيله إلى المطار؟

ينتهي النص.

قال راتوات: "الشيء الذي يجب أن تفهمه بشأن هذا الحادث ، هو أن مراقبي الحركة الجوية في نيويورك مشهورون بوقاحة ، والعدوانية ، والتنمر. هم أيضا جيدون جدا. إنهم يتعاملون مع كمية هائلة من حركة المرور في بيئة مقيدة للغاية. هناك قصة شهيرة عن طيار ضاع عملية تهريب حول مطار جون كنيدي. ليس لديك فكرة عن مدى سهولة القيام بذلك في مطار جون إف كينيدي عندما تكون على الأرض. إنها متاهة. على أي حال ، غضبت منه وحدة تحكم ، وقالت: ``توقف. لا تفعل أي شيء. لا تتحدث معي حتى أتحدث معك. وتركته هناك. أخيرًا ، يلتقط الطيار الميكروفون ويقول: سيدتي. هل كنت متزوجة منك في حياة سابقة؟ .‹

"إنهم لا يصدقون. الطريقة التي ينظرون بها إلى الأمر ، إنها ``أنا مسيطر. اخرس وافعل ما اقول. سوف ينكسرون عليك. وإذا كنت لا تحب ما يطلبون منك فعله ، فعليك العودة مرة أخرى. وبعد ذلك سيقولون ، "حسنًا ، إذن". ولكن إذا لم تفعل ذلك ، فسوف يعاقبون عليك. أتذكر رحلة للخطوط الجوية البريطانية كانت متجهة إلى نيويورك. تم حشوهم من قبل مراقبة الحركة الجوية في نيويورك. قال الطيارون البريطانيون ، "يجب أن تذهبوا إلى مطار هيثرو وأن تتعلموا كيفية التحكم في طائرة." كل شيء في الروح. إذا لم تكن معتادًا على هذا النوع من الأخذ والعطاء ، يمكن أن يكون ATCفي نيويورك مخيفًا للغاية. وكان هؤلاء الرجال من أفيانكا قد أرهبتهم النيران السريعة ."

من المستحيل أن نتخيل أن راتوات لا يعرض قضيته على كينيدي - ATCليس لأنه بغيض أو انتهازي أو لديه غرور هائلة ، ولكن لأنه يرى العالم بشكل مختلف. إذا احتاج إلى مساعدة في قمرة القيادة ، فسيوقظ الطاقم الثاني. إذا كان يعتقد أن موسكو كانت مخطئة ، فسيذهب فقط إلى هلسنكي ، وإذا كانت هلسنكي ستحضره مع الريح ، حسنًا ، كان سيحثهم على جلبه ضد الريح. في ذلك الصباح ، عندما كانوا يغادرون هلسنكي ، كان قد اصطف بالطائرة على المدرج الخطأ -وسرعان ما أشار ضابطه الأول إلى الخطأ.

جعلت الذكرى راتوات يضحك. "ماسا سويسرية. كان سعيدا جدا لتصحيح لي. لقد كان يعطيني القرف طوال طريق العودة ."

تابع راتوات: "كل ما كان على الرجال فعله هو إخبار وحدة التحكم ،" ليس لدينا الوقود للامتثال لما تحاول القيام به ."كل ما كان عليهم فعله هو أن يقولوا ، "لا يمكننا فعل ذلك. علينا الهبوط في الدقائق العشر القادمة. لم يكونوا قادرين على إيصال ذلك إلى وحدة التحكم ."

في هذه المرحلة ، بدأ راتوات في الحديث بعناية ، لأنه كان على وشك القيام بهذا النوع من التعميم الثقافي الذي غالبًا ما يتركنا غير مرتاحين. لكن ما حدث مع شركة Aviancaكان غريبًا للغاية -ويبدو أنه لا يمكن تفسيره -لدرجة أنه تطلب تفسيراً أكثر شمولاً من مجرد أن كلوتس كان غير كفء وأن القبطان كان متعباً. كان هناك شيء أكثر عمقًا -أكثر هيكلية -يحدث في قمرة القيادة تلك. ماذا لو كان هناك شيء حول كون الطيارين كولومبيين أدى إلى ذلك الحادث؟ "انظر ، لن يتحمل أي طيار أمريكي ذلك. هذا هو الشيء،"

قال راتوات. "كانوا يقولون ، 'اسمع ، يا صديقي. لا بد لي من الهبوط. "

10.

في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي ، كان عالم النفس الهولندي غيرت هوفستيد يعمل في قسم الموارد البشرية في المقر الرئيسي لشركة IBM في أوروبا. كانت مهمة هوفستد هي السفر حول العالم وإجراء مقابلات مع الموظفين ، والسؤال عن أشياء مثل كيف حل الناس المشاكل وكيف عملوا معًا وما هي مواقفهم تجاه السلطة. كانت الاستبيانات طويلة ومتضمنة ، وبمرور الوقت تمكنت هوفستد من تطوير قاعدة بيانات هائلة لتحليل الطرق التي تختلف بها الثقافات عن بعضها البعض. تعد "أبعاد هوفستد" اليوم من بين النماذج الأكثر استخدامًا في علم النفس عبر الثقافات.

جادل هوفستد ، على سبيل المثال ، أنه يمكن تمييز الثقافات بشكل مفيد وفقًا لمدى توقع الأفراد للاعتناء بأنفسهم. وقد أطلق على هذا القياس اسم "مقياس الفردية الجماعية". الدولة التي حصلت على أعلى الدرجات في نهاية الفردية من هذا المقياس هي الولايات المتحدة. ليس من المستغرب أن الولايات المتحدة هي أيضًا الدولة الصناعية الوحيدة في العالم التي لا توفر لمواطنيها رعاية صحية شاملة. في الطرف الآخر من المقياس تقع غواتيمالا.

أحد أبعاد هوفستد الأخرى هو "تجنب عدم اليقين". إلى أي مدى تتسامح الثقافة مع الغموض؟ فيما يلي أهم خمسة بلدان "تجنب عدم اليقين" ، وفقًا لقاعدة بيانات هوفستد -وهي البلدان الأكثر اعتمادًا على القواعد والخطط والأرجح أنها تلتزم بالإجراءات بغض النظر عن الظروف:

1.اليونان 2.البرتغال 3.غواتيمالا 4.أوروغواي 5.بلجيكا

الخمسة الأدنى -أي الثقافات الأكثر قدرة على تحمل الغموض -هي: 49.هونغ كونغ 50.السويد 51.الدنمارك 52.جامايكا 53.سنغافورة

من المهم أن نلاحظ أن هوفستد لم يقترح أن هناك مكانًا مناسبًا أو مكانًا خاطئًا ليكون في أي من هذه المقاييس. كما أنه لم يكن يقول إن موقف الثقافة من أحد أبعاده كان مؤشرًا صارمًا لكيفية تصرف شخص من هذا البلد: ليس من المستحيل ، على سبيل المثال ، أن يكون شخص ما من غواتيمالا فرديًا للغاية.

ما كان يقوله ، بدلاً من ذلك ، كان شيئًا مشابهًا جدًا لما جادله نيسبيت وكوهين بعد دراستهما في الردهة في جامعة ميشيغان. كل واحد منا لديه شخصيته المميزة.
ولكن فوق كل ذلك توجد الميول والافتراضات وردود الفعل التي نقلها إلينا تاريخ المجتمع الذي نشأنا فيه ، وهذه الاختلافات محددة بشكل غير عادي.

على سبيل المثال ، تفصل بين بلجيكا والدنمارك مسافة ساعة أو ما يقارب ذلك بالطائرة. يبدو الدنماركيون مثل البلجيكيين إلى حد كبير ، وإذا سقطت في زاوية شارع في كوبنهاغن ، فلن تجده مختلفًا تمامًا عن زاوية شارع في بروكسل. ولكن عندما يتعلق الأمر بتجنب عدم اليقين ، فإن الدولتين

يمكن أن يكون أبعد من ذلك. في الواقع ، لدى الدنماركيين قواسم مشتركة مع الجامايكيين عندما يتعلق الأمر بالتون مع بعض أقرانهم الأوروبيين. قد تشترك الدنمارك وبلجيكا في نوع من التقاليد الديمقراطية الليبرالية الأوروبية الواسعة ، لكن لديهما تاريخ مختلف ، وهياكل سياسية مختلفة ، وتقاليد دينية مختلفة ، ولغات مختلفة ، وطعام وعمارة وأدب -يعودان إلى مئات ومئات السنين. ومجموع كل هذه الاختلافات هو أنه في أنواع معينة من المواقف التي تتطلب التعامل مع المخاطر وعدم اليقين ، يميل الدنماركيون إلى الرد بطريقة مختلفة تمامًا عن البلجيكيين.

من بين جميع أبعاد هوفستد ، ربما يكون الأكثر إثارة للاهتمام هو ما أسماه "مؤشر مسافة الطاقة" (IDP). تهتم مسافة القوة بالمواقف تجاه التسلسل الهرمي ، وتحديداً بمدى احترام ثقافة معينة للسلطة. لقياس ذلك ، طرح هوفستد أسئلة مثل "كم مرة ، في تجربتك ، تحدث المشكلة التالية: يخشى الموظفون التعبير عن عدم موافقتهم مع مديريهم؟" إلى أي مدى يقبل "الأعضاء الأقل قوة في المنظمات والمؤسسات ويتوقعون توزيع السلطة بشكل غير متساو؟" ما مدى احترام كبار السن وخوفهم؟ هل يحق لأصحاب السلطة الحصول على امتيازات خاصة؟

كتب هوفستيد في نصه الكلاسيكي عواقب الثقافة: "في البلدان ذات مؤشر مسافة القوة المنخفضة" :

السلطة هي شيء يخجل منه أصحاب السلطة وسيحاولون التقليل من شأنها.
سمعت ذات مرة مسؤولًا جامعيًا سويديًا (منخفض PDI(يقول إنه من أجل ممارسة السلطة حاول ألا يبدو قوياً. قد يعزز القادة وضعهم غير الرسمي من خلال التخلي عن الرموز الرسمية. في النمسا PDI(المنخفضة) ، كان من المعروف أن رئيس الوزراء برونو كريسكي يأخذ أحيانًا الترام للعمل. في عام 1974 ، رأيت رئيس الوزراء الهولندي (منخفض ، Joop den Uyl ، PDI(في إجازة مع منزله المتنقل في موقع تخييم في البرتغال. مثل هذا السلوك من الأقوياء سيكون غير مرجح للغاية في بلجيكا أو فرنسا التي تشهد PDI عاليًا.

*

يمكنك أن تتخيل التأثير الذي أحدثته نتائج هوفستد على العاملين في صناعة الطيران. ما هي معركتهم الكبرى حول الكلام المخفف والعمل الجماعي ، بعد كل شيء؟ كانت محاولة لتقليل مسافة الطاقة في قمرة القيادة. سؤال هوفستد حول مسافة القوة -"كم مرة ، في تجربتك ، تحدث المشكلة التالية: خوف الموظفين من التعبير عن عدم موافقتهم مع مديريهم؟" -كان السؤال ذاته الذي طرحه خبراء الطيران على الضباط الأوائل في تعاملاتهم مع القباطنة. واقترح عمل هوفستد شيئًا لم يخطر ببال أي شخص في عالم الطيران: أن مهمة إقناع الضباط الأوائل بتأكيد أنفسهم كانت ستعتمد كثيرًا على تصنيف مسافة القوة في ثقافتهم.

هذا ما كان يقصده راتوات عندما قال إنه لا يوجد أميركي قد يتعرض للترهيب القاتل من قبل المراقبين في مطار كينيدي. أمريكا هي ثقافة كلاسيكية لمسافات منخفضة القوة. عندما يأتي الضغط ، يتراجع الأمريكيون عن أمريكا ، وهذه النزعة الأمريكية تعني أن مراقب الحركة الجوية يُنظر إليه على أنه مساو له. ولكن ما الدولة الواقعة على الطرف الآخر من مقياس مسافة الطاقة؟ كولومبيا.

في أعقاب تحطم طائرة Avianca ، كتب عالم النفس روبرت هيلمريتش ، الذي فعل أكثر من أي شخص آخر للدفاع عن دور الثقافة في تفسير سلوك الطيار ، تحليلًا رائعًا للحادث ، حيث قال إنه لا يمكنك فهم سلوك كلوتس. دون مراعاة

جنسيته ، وأن مأزقه في ذلك اليوم كان مأزقًا فريدًا لشخص كان يتمتع باحترام عميق ودائم للسلطة. كتب هيلمريتة

> كان من الممكن أن تخلق مسافة القوة العالية للكولومبيين إحباطًا من جانب الضابط الأول لأن القبطان فشل في إظهار نوع اتخاذ القرار الواضح (إن لم يكن الاستبدادي) المتوقع في ثقافات المسافات عالية السلطة. ربما كان الضابطان الأول والثاني ينتظران القبطان لاتخاذ القرارات ، لكن ربما كانا لا يزالان غير راغبين في طرح البدائل.

يرى كلوتس نفسه مرؤوسًا. ليس من وظيفته حل الأزمة. إنه القبطان -والقبطان مرهق ولا يقول أي شيء. ثم هناك مراقبو الحركة الجوية في مطار كينيدي المستبدون الذين يأمرون الطائرات حولها. يحاول كلوتس إخبارهم أنه في ورطة. لكنه يستخدم لغته الثقافية الخاصة ، ويتحدث مثل المرؤوس لرئيسه. المراقبون ، رغم ذلك ، ليسوا كولومبيين. إنهم من سكان نيويورك الذين يتمتعون بمسافة منخفضة للطاقة. إنهم لا يرون أي فجوة هرمية بينهم وبين الطيارين في الجو ، وبالنسبة لهم ، فإن الكلام المخفف من الطيار لا يعني أن المتحدث يحترم رئيسه بشكل مناسب. هذا يعني أن الطيار ليس لديه مشكلة.

هناك نقطة في النص حيث يصبح سوء التواصل الثقافي بين المتحكّمين و Klotzواضحًا جدًا بحيث يكاد يكون من المؤلم قراءته. إنه آخر تبادل بين Aviancaوبرج المراقبة ، قبل دقائق فقط من الانهيار. قال كلوتس للتو ، "أعتقد ذلك. شكرًا جزيلاً "ردًا على سؤال المراقب حول حالة الوقود. ثم يتحول الكابتن كافيدس إلى كلوتس.

كافيدس: ماذا قال؟

كلوتز: الرجل غاضب.

غاضب! تتأذى مشاعر كلوتس! طائرته على بعد لحظات من الكارثة. لكنه لا يستطيع الهروب من الديناميكية التي تمليها عليه ثقافته حيث يجب على المرؤوسين احترام إملاءات رؤسائهم. في عقله ، حاول وفشل في إيصال محنته ، واستنتاجه الوحيد هو أنه لا بد أنه أساء بطريقة ما إلى رؤسائه في برج المراقبة.

في أعقاب تحطم كينيدي ، أجرت إدارة شركة طيران أفيانكا تشريح الجثة.
تعرضت شركة Aviancaلتوها لأربع حوادث متتالية بسرعة -بارانكويلا ، وكوكوتا ، ومدريد ، ونيويورك -وخلصت شركة الطيران إلى أن جميع الحالات الأربع كانت "تتعلق بالطائرات في حالة طيران مثالية ، وطاقم جوي بدون قيود جسدية ويعتبر متوسطًا أو أعلى. -قدرة طيران متوسطة ، ولا تزال الحوادث تحدث ."(مائل منجم)

في حادث تحطم الشركة في مدريد ، استمر التقرير ، حاول مساعد الطيار تحذير القبطان من خطورة الموقف:

> كان مساعد الطيار على حق. لكنهم ماتوا لأن ... عندما طرح مساعد الطيار أسئلة ، كانت اقتراحاته الضمنية ضعيفة للغاية. كان رد القبطان هو تجاهله تمامًا. ربما لم يرد مساعد الطيار أن يظهر متمردًا ، متشككًا في حكم القبطان ، أو لم يرغب في لعب دور الأحمق لأنه كان يعلم أن الطيار لديه خبرة كبيرة في الطيران في تلك المنطقة.
>
> كان يجب على مساعد الطيار أن يدافع عن آرائه بطريقة أقوى ...

إن قدرتنا على النجاح في ما نقوم به مرتبطة بقوة بالمكان الذي أتيت منه ، وكوننا طيارًا جيدًا وقادمًا من ثقافة المس
صعبًا. بالمناسبة ، لا يوجد في كولومبيا أعلى مؤشر .PDIقام هيلمريتش وزميلته آشلي ميريت بقياس PDIللطيارين من جميع أنحاء العالم. رقم واحد كان البرازيل. المرتبة الثانية كانت كوريا الجنوبية.

*

_

يقع المقر الرئيسي لمجلس سلامة النقل الوطني ، وهو الوكالة الأمريكية المسؤولة عن التحقيق في حوادث الطائرات ، في مبنى مكتبي من حقبة السبعينيات على ضفاف نهر بوتوماك في واشنطن العاصمة. خارج الممرات الطويلة للوكالة توجد مختبرات مليئة بحطام الطائرة: قطعة مشوهة من توربين محرك ، قطعة إشكالية من دوار مروحية. على أحد الرفوف في أحد المختبرات يوجد مسجل الصوت والبيانات في قمرة القيادة -ما يسمى بالصندوق الأسود -من تحطم ValuJet المدمر في فلوريدا في عام 1996 ، والذي قتل فيه 110 أشخاص. المُسجل مُغلف بصندوق أحذية بحجم صندوق الأحذية مصنوع من الفولاذ المقوى السميك ، وفي أحد طرفي الصندوق يوجد ثقب مسنن ، كما لو أن شخصًا ما -أو بالأحرى شيء ما -قد دفع وتد بداخله بقوة هائلة. بعض محققي NTSB هم مهندسون يعيدون بناء الأعطال من الأدلة المادية. البعض الآخر طيارون. ومع ذلك ، فإن عددًا مفاجئًا منهم هم علماء نفس ، تتمثل مهمتهم في الاستماع إلى مسجل قمرة القيادة وإعادة بناء ما قاله وفعله طاقم الرحلة في الدقائق الأخيرة قبل وقوع الحادث. أحد المتخصصين الرائدين في الصندوق الأسود في NTSB هو عالم نفس حاصل على درجة الخمسين من العمر يدعى مالكولم برينر ، وكان برينر أحد المحققين في حادث تحطم الطائرة الكورية في غوام.

بدأ برينر "في العادة لا يكون هذا النهج في غوام صعبًا". يوجد في مطار غوام ما يسمى بمنظار الانزلاق ، والذي يشبه شعاعًا عملاقًا من الضوء يمتد إلى السماء من المطار ، ويتبع الطيار ببساطة الشعاع وصولاً إلى المدرج. ولكن في هذه الليلة بالذات ، كان منحدر الانزلاق هبوطيًا. قال برينر: "لقد كان خارج الخدمة". لقد تم إرساله إلى جزيرة أخرى ليتم إصلاحه. لذلك كان هناك إشعار للطيارين أن منحدر الانزلاق لا يعمل ."

في المخطط الكبير للأشياء ، لا ينبغي أن تكون هذه مشكلة كبيرة. في الشهر الذي كان فيه منظار الانزلاق قيد الإصلاح ، كان هناك حوالي 1500 هبوط آمن في مطار غوام. لقد كان مجرد شيء صغير -إزعاج ، حقًا -هو الذي جعل مهمة الهبوط بالطائرة أكثر صعوبة قليلاً.

وتابع برينر: "المضاعفات الثانية كانت الطقس". "عادة في جنوب المحيط الهادئ ، لديك حالات الطقس القصيرة هذه. لكنهم يمرون بسرعة. ليس لديك عواصف. إنها جنة استوائية. لكن في تلك الليلة ، كانت هناك بعض الزنازين الصغيرة ، وحدث ذلك في ذلك المساء ، كانوا سيطيرون إلى إحدى تلك الزنازين الصغيرة ، على بعد أميال قليلة من المطار. لذلك على القبطان أن يقرر ، ما هو بالضبط إجراء الهبوط الخاص بي؟ حسنًا ، تم إخلاء سبيلهم لما يسمى نهج VOR / DME. انه لامر معقد. إنه ألم في المؤخرة. يتطلب الأمر الكثير من التنسيق لإعداده.

عليك أن تنزل في خطوات. ولكن بعد ذلك ، كما يحدث ، من على بعد أميال ، يرى القبطان أضواء غوام. لذلك يرتاح. ويقول ، "نحن نقوم بمقاربة بصرية." "

VOR هو منارة ترسل إشارة تسمح للطيارين بحساب ارتفاعهم عند اقترابهم من المطار. هذا ما اعتمد عليه الطيارون قبل اختراع المنظار الانزلاقي.
كانت إستراتيجية القبطان هي استخدام VOR لإغلاق الطائرة ، وبعد ذلك ، بمجرد أن يرى أضواء المدرج ، يهبط بالطائرة بصريًا. يبدو أنه منطقي. يقوم الطيارون بهبوط بصري طوال الوقت. لكن في كل مرة يختار الطيار خطة ، من المفترض أن يعد نسخة احتياطية في حالة تعثر الأمور. وهذا القبطان لم يفعل.

"كان ينبغي عليهم التنسيق. كان يجب أن يقدم موجزًا عن تنحي [بورصة دبي للطاقة] "
ذهب برينر. "لكنه لا يتحدث عن ذلك. كانت خلايا العاصفة في كل مكان حولهم ، وما يفعله القبطان على ما يبدو هو افتراض أنه في مرحلة ما سيخرج من الغيوم ويرى المطار ، وإذا لم يراه بمقدار خمسمائة وستين قدمًا ، سأذهب فقط. الآن ، هذا من شأنه أن يعمل ، باستثناء شيء واحد آخر. VOR الذي يبني عليه هذه الإستراتيجية ليس في المطار. إنه

على بعد اثنين فاصل وخمسة أميال على نيميتز هيل. هناك عدد من المطارات في العالم حيث هذا صحيح. في بعـ سفل
أخذك مباشرة إلى المطار. هنا إذا اتبعت VORلأسفل ، فسيأخذك مباشرة إلى نيميتز هيل. "

علم الطيار عن .VORتم ذكره بوضوح في الخرائط الملاحية للمطار. لقد سافر إلى غوام ثماني مرات من قبل ، وفي الواقع ، ذكر ذلك على وجه التحديد
في الإحاطة التي قدمها قبل الإقلاع. ولكن مرة أخرى ، كانت الواحدة في الصباح ، وكان مستيقظًا منذ السادسة صباحًا في اليوم السابق.

اوع برينر: "نعتقد أن سبب الإرهاق كان". "إنها رحلة في الخلفية. أنت تسافر وتصل في الواحدة صباحًا بتوقيت كوريا. ثم تقضي بضع ساعات على
راض ، وتعود مرة أخرى مع شروق الشمس. قام القبطان بنقلها قبل شهر. في هذه الحالة ، نام على مقعد الدرجة الأولى. الآن يسافر بالداخل ويقول إنه
هب حقًا ."

هناك ثلاثة شروط مسبقة كلاسيكية لتحطم طائرة ، وهي نفس الشروط الثلاثة التي مهدت الطريق لـ :Avianca 052عطل فني بسيط ؛ طقس
سيئ؛ وطيار متعب. في حد ذاته ، لن يكون أي من هؤلاء كافياً لوقوع حادث. لكن الثلاثة مجتمعة تتطلب جهودًا مشتركة من كل فرد في قمرة القيادة.
وهذا هو المكان الذي واجهت فيه الخطوط الجوية الكورية 801مشكلة.

إليكم نص مسجل الرحلة لآخر ثلاثين دقيقة من رحلة :KAL 801 يبدأ مع شكوى القبطان من الإرهاق.

.01 :0120 الكابتن: إذا كانت هذه الرحلة ذهابًا وإيابًا تستغرق أكثر من تسع ساعات ، فقد نحصل على شيء بسيط. مع ثماني ساعات ، لا نحصل على شيء. ثماني ساعات لا تساعدنا إطلاقا.... يجعلوننا نعمل إلى أقصى حد ، إلى أقصى حد. ربما بهذه الطريقة ... سيتم توفير نفقات الفندق لأطقم المقصورة ، وزيادة ساعات الطيران. على أي حال ، يجعلوننا ... نعمل إلى أقصى حد.

هناك صوت رجل يتحول في مقعده. تمر دقيقة.

.13 :0121 الكابتن: إيه... حقًا... نعسان. [كلمات غير مفهومة]

الضابط الأول : بالطبع.

ثم تأتي واحدة من أكثر اللحظات أهمية في الرحلة. يقرر الضابط الأول التحدث:

الضابط الأول : ألا تعتقد أنه تمطر أكثر؟ في هذا المجال هنا؟

يجب أن يكون الضابط الأول قد فكر طويلاً وبجدًا قبل الإدلاء بهذا التعليق. لم يكن يطير في إطار الزمالة السهلة في قمرة القيادة في .Ratwatte Suren بين أطقم رحلات الخطوط الجوية الكورية ، كانت التوقعات بشأن فترات التوقف المؤقت هي أن الضباط الصغار سيحضرون إلى القبطان إلى حد جعله يتناول العشاء أو يشتري له الهدايا. وكما قال أحد الطيارين السابقين في الخطوط الجوية الكورية ، فإن الحساسية في العديد من قمرات القيادة في شركة الطيران كانت أن "القبطان هو المسؤول ويفعل ما يريد ، عندما يحب ، وكيف يحب ، والجميع يجلسون بهدوء ولا يفعل شيئًا." في تقرير دلتا على الخطوط الجوية الكورية الذي تم نشره بشكل مجهول على الإنترنت ، يروي أحد المراجعين قصة جلوس على متن طائرة تابعة لشركة الخطوط الجوية الكورية حيث أصيب الضابط الأول بالارتباك أثناء الاستماع إلى مراقبة الحركة الجوية ووضع الطائرة عن طريق الخطأ في مسار. معدة لطائرة أخرى. "اكتشف مهندس الطيران أن شيئًا ما كان خاطئًا لكنه لم يقل شيئًا. لم يكن الضابط الأول سعيدًا أيضًا لكنه لم يقل شيئًا.... على الرغم من الظروف البصرية [الجيدة] ، لم ينظر الطاقم ورأى أن العنوان الحالي لن ينقلهم إلى المطار ."أخيرًا ، يلتقط رادار الطائرة الخطأ ، ثم تأتي الجملة الرئيسية: "ضرب الكابتن الضابط الأول بظهر يده لارتكابه الخطأ".

اضربه بظهر يده؟

عندما التقى الطيارون الثلاثة جميعًا في ذلك المساء في كيمبو لتحضير الرحلة الأولية ، كان الضابط الأول والمهندس سينحني للقبطان. ثم تصافحوا جميعًا. ربما قال مساعد الطيار باحترام : . "Cheo eom boeb seom ni da""إنها المرة الأولى لمقابلتك." تحتوي اللغة الكورية على ما لا يقل عن ستة مستويات مختلفة من عنوان المحادثة ، اعتمادًا على العلاقة بين المرسل إليه والمخاطب: الاحترام الرسمي ، والإذعان غير الرسمي ، والصريح ، والمألوف ، والحميم ، والواضح. لم يكن الضابط الأول يجرؤ على استخدام أحد الأشكال الأكثر حميمية أو مألوفة عندما يخاطب القبطان. هذه ثقافة يتم فيها إيلاء اهتمام كبير للمكانة النسبية لأي شخصين في محادثة.

كتب اللغوي الكوري هو مين سون:

على مائدة العشاء ، يجب على الشخص ذي الرتبة الأدنى الانتظار حتى يجلس شخص ذو رتبة أعلى ويبدأ في تن
العكس صحيحًا ؛ لا يدخن المرء في وجود رئيس اجتماعي ؛ عند الشرب مع رئيس اجتماعي ، يخفي المرؤوس كأسه ويبتعد عن الرئيس ؛ ... في
تحية الرئيس الاجتماعي (وإن لم يكن أدنى) ، يجب على الكوري أن ينحني ؛ يجب أن ينهض الكوري عندما يظهر متفوق اجتماعي واضح على
الساحة ، ولا يمكنه المرور أمام متفوق اجتماعي واضح. تتم جميع السلوكيات والإجراءات الاجتماعية بترتيب الأقدمية أو الترتيب ؛ كما يقول
المثل ، chanmul إلى ، wi alay ka ita هناك ترتيب حتى لشرب الماء البارد.

لذا ، عندما يقول الضابط الأول ، "ألا تعتقدون أن المطر أكثر؟ في هذه المنطقة ، هنا؟ "نحن نعلم ما يعنيه بذلك: كابتن. لقد ألزمتنا بالنهج البصري ، بدون خطة احتياطية ، والطقس في الخارج مروع. تعتقد أننا سنخرج من الغيوم في الوقت المناسب لنرى المدرج.

لكن ماذا لو لم نفعل؟ الجو شديد السواد بالخارج ويتساقط المطر ونطاق الانزلاق متدهور.
لكنه لا يستطيع قول ذلك. يلمح ، وفي عقله قال بقدر ما يستطيع لرئيسه. الأول
لن يذكر الضابط الطقس مرة أخرى.
بعد تلك اللحظة مباشرة ، تحطمت الطائرة لفترة وجيزة من السحب ، ورأى الطيارون الأضواء من بعيد.

"هل هي غوام؟" يسأل مهندس الطيران. ثم ، بعد وقفة ، قال ، "إنها غوام ، غوام."
القبطان يضحك. "جيد!"
لكنها ليست جيدة. إنه وهم. لقد خرجوا من السحاب للحظة. لكنهم ما زالوا على بعد عشرين ميلاً من المطار ، ولا يزال أمامهم قدر هائل من سوء الأحوال الجوية.
يعرف مهندس الطيران هذا ، لأنه من مسؤوليته تتبع الطقس ، لذلك قرر الآن التحدث.

يقول: "كابتن ، لقد ساعدنا رادار الطقس كثيرًا".
هل ساعدنا رادار الطقس كثيرًا؟ تلميح ثاني من سطح الطيران. ما يعنيه المهندس هو بالضبط ما قصده الضابط الأول. هذه ليست ليلة حيث يمكنك الاعتماد على عينيك فقط للهبوط بالطائرة. انظر إلى ما يخبرنا به رادار الطقس: هناك مشكلة في المستقبل.

بالنسبة للآذان الغربية ، يبدو من الغريب أن يطرح مهندس الطيران هذا الموضوع مرة واحدة فقط.
الاتصال الغربي لديه ما يسميه اللغويون "التوجه المرسل" -أي أنه يعتبر مسؤولية المتحدث لتوصيل الأفكار بوضوح ودون لبس. حتى في الحالة المأساوية لتحطم شركة Air Florida ، حيث لم يفعل الضابط الأول أكثر من التلميح إلى الخطر الذي يشكله الجليد ، فإنه لا يزال يلمح أربع مرات ، ويصيغ تعليقاته بأربع طرق مختلفة ، في محاولة لتوضيح معناه. ربما كان مقيدًا بمسافة القوة بينه وبين القبطان ، لكنه كان لا يزال يعمل ضمن سياق ثقافي غربي ، والذي يرى أنه إذا كان هناك ارتباك ، فهذا خطأ المتحدث.

لكن كوريا ، مثل العديد من الدول الآسيوية ، موجهة نحو المتلقي. الأمر متروك للمستمع لفهم ما يقال. في ذهن المهندس ، قال الكثير.

يعطي Sohn المحادثة التالية كتوضيح ، تبادل بين موظف (.Mr
كيم) ورئيسه ، رئيس قسم (كواتشانغ).

كواتشانغ: الجو بارد وأنا جائع نوعًا ما.
[المعنى: لماذا لا تشتري مشروبًا أو شيئًا لتأكله؟]

السيد. كيم: ماذا عن تناول كأس من الخمور؟

[المعنى: سأشتري الخمور لك.]

كواتشانغ: لا بأس. لا تهتم.

[المعنى: سأقبل عرضك إذا كررته.]

السيد. كيم: لابد أنك جائع. ماذا عن الخروج؟

[المعنى: أصر على معاملتك.]

كواتشانغ: هل أفعل ذلك؟

[المعنى: أوافق.]

هناك شيء جميل في دقة ذلك التبادل ، في الانتباه الذي يجب على كل طرف أن يوجهه إلى دوافع ورغبات الطرف الآخر. إنها متحضرة ، بالمعنى الحقيقي لتلك الكلمة: لا تسمح بعدم الإحساس أو اللامبالاة.

لكن الاتصال عن بعد عالي الطاقة لا يعمل إلا عندما يكون المستمع قادرًا على الانتباه عن كثب ، ولا يعمل إلا إذا كان الطرفان في المحادثة يتمتعان برفاهية الوقت ، من أجل فك معاني بعضهما البعض. إنه لا يعمل في قمرة قيادة طائرة في ليلة عاصفة مع طيار منهك يحاول الهبوط في مطار به منظار انزلاقي مكسور.

في عام ، 2000تحركت الخطوط الجوية الكورية أخيرًا ، وجلبت ديفيد جرينبيرج ، غريبًا من خطوط دلتا الجوية ، لإدارة عمليات رحلاتها.

كانت خطوة جرينبيرج الأولى شيئًا لا معنى له إذا لم تفهم الجذور الحقيقية لمشاكل الخطوط الجوية الكورية. قام بتقييم مهارات اللغة الإنجليزية لجميع أطقم الرحلات الجوية. يتذكر "بعضهم كان بخير والبعض الآخر لم يكن كذلك". "لذلك قمنا بإعداد برنامج لمساعدة وتحسين إتقان اللغة الإنجليزية للطيران." كانت خطوته الثانية هي إحضار شركة غربية -شركة تابعة لشركة Boeing تسمى - Alteonلتتولى برامج التدريب والتعليم الخاصة بالشركة. يقول جرينبيرج: "أجرى ألتون تدريبهم باللغة الإنجليزية". "لم يتحدثوا الكورية."

كانت قاعدة جرينبيرج بسيطة. كانت اللغة الجديدة لشركة الخطوط الجوية الكورية هي اللغة الإنجليزية ، وإذا أردت أن تظل طيارًا في الشركة ، فعليك أن تتقن تلك اللغة. يقول: "لم يكن هذا تطهيرًا".
"حظي الجميع بنفس الفرصة ، وتم السماح لأولئك الذين وجدوا صعوبة في مشكلة اللغة بالخروج والدراسة على النيكل الخاص بهم. لكن اللغة كانت هي المرشح. لا أذكر أنه تم طرد أي شخص بسبب نقص في إتقان الطيران ."

كان منطق جرينبيرج أن اللغة الإنجليزية هي لغة عالم الطيران. عندما جلس الطيارون في قمرة القيادة وشقوا طريقهم من خلال قوائم المراجعة المكتوبة التي تتبعها أطقم الطيران في كل نقطة إجرائية مهمة ، كانت قوائم المراجعة هذه باللغة الإنجليزية. عندما تحدثوا إلى مراقبة الحركة الجوية في أي مكان في العالم ، ستكون تلك المحادثات باللغة الإنجليزية.

يقول جرينبيرج: "إذا كنت تحاول الهبوط في مطار جون كينيدي في ساعة الذروة ، فلا يوجد اتصال غير لفظي". "إنهم أشخاص يتحدثون إلى الناس ، لذا عليك أن تكون متأكدًا من أنك تفهم ما يحدث. يمكنك القول أن الكوريين جنبًا إلى جنب لا يحتاجان إلى التحدث باللغة الإنجليزية. لكن إذا كانوا يتجادلون حول ما قاله الرجال بالخارج باللغة الإنجليزية ، فإن اللغة مهمة ."

أراد جرينبيرج أن يعطي طياريه هوية بديلة. كانت مشكلتهم أنهم محاصرون في أدوار تمليها الوزن الثقيل للإرث الثقافي لبلدهم. لقد احتاجوا إلى فرصة للخروج من هذه الأدوار عندما جلسوا في قمرة القيادة ، وكانت اللغة هي مفتاح هذا التحول. في اللغة الإنجليزية ، سيكونون خاليين من التدرجات المحددة بدقة للتسلسل الهرمي الكوري: الاحترام الرسمي ، والاحترام غير الرسمي ، والصريح ، والمألوف ، والحميم ، والواضح. بدلاً من ذلك ، يمكن للطيارين المشاركة في ثقافة ولغة بإرث مختلف تمامًا.

ومع ذلك ، فإن الجزء الحاسم في إصلاح جرينبيرج هو ما لم يفعله. لم يرفع يديه في حالة من اليأس. لم يطرد جميع الطيارين الكوريين وبدأ مرة أخرى مع طيارين من ثقافة المسافات منخفضة الطاقة. كان يعلم أن الموروثات الثقافية مهمة -فهي قوية وواسعة الانتشار وأنها مستمرة ، بعد فترة طويلة من زوال فائدتها الأصلية. لكنه لم يفترض أن الموروثات جزء لا يمحى من هويتنا. كان يعتقد أنه إذا كان الكوريون صادقين بشأن من أين أتوا وكانوا على استعداد لمواجهة تلك الجوانب من تراثهم التي لا تناسب عالم الطيران ، فيمكنهم التغيير. عرض على الطيارين ما عرضه على الجميع من لاعبي الهوكي إلى أباطرة البرمجيات لتولي المحامين في طريقهم إلى النجاح: فرصة لتحويل علاقتهم إلى عملهم.

بعد مغادرة شركة الخطوط الجوية الكورية ، ساعد جرينبيرج في إنشاء شركة طيران للشحن تسمى ، Cargo 360 وأخذ معه عددًا من الطيارين الكوريين. كانوا جميعًا مهندسي طيران ، وكانوا رقم ثلاثة ، بعد القبطان والضابط الأول ، في التسلسل الهرمي الصارم للخطوط الجوية الكورية الأصلية. قال: "هؤلاء كانوا من الرجال الذين قدموا عروضهم في البيئة القديمة في الخطوط الجوية الكورية لما يصل إلى خمسة عشر إلى ثمانية عشر عامًا". "لقد قبلوا هذا الدور التابع. كانوا في أسفل السلم. نحن

عادوا تدريبهم ووضعهم مع طاقم غربي. لقد حققوا نجاحًا كبيرًا. كلهم غيروا أسلوبهم. يأخذون المبادرة. يسحبون نص شخصًا ما ليوجههم. هؤلاء هم من كبار السن ، في الخمسينيات من العمر ، ولهم تاريخ طويل في سياق واحد ، وقد أعيد تدريبهم وينجحون الآن في القيام بعملهم في قمرة القيادة الغربية. لقد أخرجناهم من ثقافتهم وأعدنا معاييرهم ."

له مثال تحرري غير عادي. عندما نفهم ما يعنيه حقًا أن تكون طيارًا جيدًا -عندما نفهم مدى أهمية الثقافة والتاريخ والعالم خارج الفرد بالنسبة للنجاح المهني -فلن نضطر إلى رفع أيدينا في حالة من اليأس في شركة طيران حيث يحطم الطيارون الطائرات في جوانب الجبال. لدينا طريقة لتحقيق النجاحات من غير الناجحين.

لكن علينا أولاً أن نكون صريحين بشأن موضوع نرغب في كثير من الأحيان في تجاهله. في عام ، 1994عندما نشرت شركة Boeing لأول مرة بيانات السلامة التي تظهر ارتباطًا واضحًا بين تحطم طائرة في بلد ما ودرجاتها في أبعاد هوفستيد ، ربط باحثو الشركة أنفسهم عمليا في عقدة في محاولة لعدم التسبب في أي إهانة. "نحن لا نقول إن هناك أي شيء هنا ، لكننا نعتقد أن هناك شيئًا ما" كما قاله كبير مهندسي بوينج لسلامة الطائرات. لماذا نحن شديد الحساسية؟ لماذا يصعب الاعتراف بحقيقة أن كل واحد منا ينحدر من ثقافة لها مزيجها المميز من نقاط القوة والضعف والميول والميول؟ من نحن لا يمكن فصله عن المكان الذي نحن منه -وعندما نتجاهل هذه الحقيقة ، تتحطم الطائرات.

العودة إلى قمرة القيادة.

"كابتن ، لقد ساعدنا رادار الطقس كثيرًا." لن يقول ذلك أي طيار الآن. ولكن كان هذا في عام ، 1997قبل أن تأخذ الخطوط الجوية الكورية على محمل الجد قضايا مسافة القوة. كان القبطان متعبًا ، وكان المعنى الحقيقي للمهندس يبحر فوق رأس القبطان.

"نعم" ، قال القبطان رداً على ذلك. "إنها مفيدة للغاية." إنه لا يستمع.

الطائرة تحلق باتجاه منارة VORو VORعلى جانب الجبل. لم يكسر الطقس. لذلك لا يستطيع الطيارون رؤية أي شيء. يضع القبطان أداة الهبوط لأسفل ويمد اللوحات.

في ، 1:41:48قال القبطان ، "ممسحة تعمل" ، ومهندس الطيران يشغل المساحات. انها تمطر الآن.

في الساعة ، 1:41:59سأل الضابط الأول ، "ألست في الأفق؟" إنه يبحث عن المدرج. لا يمكنه رؤيته. كان يشعر بالغرق في معدته لبعض الوقت الآن. بعد ثانية واحدة ، ينادي نظام التحذير من الاقتراب الأرضي بصوته الإلكتروني الخالي من النغمات ، "خمسمائة [قدم]." الطائرة على ارتفاع خمسمائة قدم عن الأرض. الأرض في هذه الحالة هي جانب نيميتز هيل. لكن الطاقم مرتبك لأنهم يعتقدون أن الأرض تعني المدرج ، وكيف يمكن أن يكون ذلك إذا لم يتمكنوا من رؤية المدرج؟ مهندس الطيران يقول ، "إيه؟" بنبرة صوت مندهشة. يمكنك أن تتخيلهم جميعًا يفكرون بجنون ، محاولين التوفيق بين افتراضهم حول مكان الطائرة مع ما تخبرهم به أجهزتهم.

في الساعة ، 1:42:19قال الضابط الأول ، "لنفقد مقاربة." لقد تحول أخيرًا من مجرد تلميح إلى التزام طاقم: إنه يريد إجهاض الهبوط. في وقت لاحق ، في التحقيق في الحادث ، تم تحديد أنه إذا سيطر على الطائرة في تلك اللحظة ، فسيكون هناك وقت كافٍ لرفع مقدمة الطائرة وإزالة نيميتز هيل. هذا هو ما يتم تدريب الضباط الأوائل على فعله عندما يعتقدون أن القبطان مخطئ بشكل واضح. لكن تعلم ذلك في فصل دراسي شيء ، وفعل ذلك في الهواء أمرًا مختلفًا تمامًا ، مع شخص قد يغتصبك بظهر يده إذا ارتكبت خطأً.

.1:42:20مهندس الطيران : ليس في الأفق.

مع وقوع الكارثة في وجههم ، تحدث كل من الضابط الأول والمهندس أخيرًا
أعلى. يريدون أن يتجول القبطان ، ويسحب ويبدأ الهبوط مرة أخرى. لكنه متأخر جدا.

.1:42:21الضابط الأول : ليس في الأفق ، اقتراب ضائع.

.1:42:22مهندس الطيران : انطلق.

.1:42:23الكابتن: تجول.

.1:42: 24: 05نظام تحذير قرب الأرض : (GPWS)مائة.

1:42: 24: 84. GPWS:خمسون.

1:42: 25:19. GPWS:أربعون.

1:42: 25: 50. GPWS:ثلاثون.

1:42: 25: 78. GPWS:عشرون. 1:42: 25: 78. [صوت الاصطدام الأولي]

28:65.
.91 :28 :42:1[صوت الآهات]
.54 :30 :42 :1[صوت نغمة]

نهاية التسجيل

الفصل الثامن

حقول الأرز واختبارات الرياضيات

"لا أحد يستطيع أن ينهض قبل الفجر ثلاثمائة وستين يومًا في السنة يفشل في جعله

غني بالعائلة. "

1.

تمتد البوابة المؤدية إلى قلب المنطقة الصناعية في جنوب الصين عبر رقعة خضراء واسعة من دلتا نهر اللؤلؤ. الأرض مغطاة بضباب كثيف ضبابي. الطرق السريعة مكتظة بمقطورات الجرارات. خطوط الكهرباء تتقاطع مع المناظر الطبيعية. تقف المصانع التي تصنع الكاميرات وأجهزة الكمبيوتر والساعات والمظلات والقمصان متقاربة مع كتل كثيفة من المباني السكنية وحقول أشجار الموز والمانجو وقصب السكر والبابايا والأناناس الموجهة لسوق التصدير.

القليل من المناظر الطبيعية في العالم تغيرت كثيرًا في وقت قصير جدًا. منذ جيل مضى ، كانت السماء صافية وكان الطريق سيكون طريقًا سريعًا مكونًا من مسارين. وقبل جيل واحد ، كل ما كنت ستراه هو حقول الأرز.

بعد ساعتين ، عند منابع نهر اللؤلؤ ، تقع مدينة قوانغتشو ، وبعد غوانزو ، يسهل العثور على بقايا الصين القديمة. يصبح الريف جميلًا بشكل مذهل ، حيث تتخلل التلال المنحدرة نتوءات صخرية من الحجر الجيري على خلفية جبال نان لينغ. هنا وهناك الأكواخ التقليدية المصنوعة من الطوب اللبن للفلاحين الصينيين باللون الكاكي. في البلدات الصغيرة ، توجد أسواق في الهواء الطلق: دجاج وأوز في سلال من الخيزران متقنة ، وخضروات موضوعة في صفوف على الأرض ، وألواح من لحم الخنزير على طاولات ، وتبغ يباع في مجموعات كبيرة. وفي كل مكان يوجد أرز ، على بعد أميال وأميال منه. في فصل الشتاء ، تجف الحقول وتتخللها بقايا محصول العام السابق. بعد زراعة المحاصيل في أوائل الربيع ، عندما تبدأ الرياح الرطبة بالهبوط ، تتحول إلى اللون الأخضر السحري ، وبحلول وقت الحصاد الأول ، حيث تظهر الحبوب في نهايات براعم الأرز ، تصبح الأرض بحرًا لا ينتهي من الأصفر.

يُزرع الأرز في الصين منذ آلاف السنين. من الصين انتشرت تقنيات زراعة الأرز في جميع أنحاء شرق آسيا -اليابان وكوريا وسنغافورة وتايوان. عام بعد عام ، وبقدر ما يسجل التاريخ ، انخرط المزارعون من جميع أنحاء آسيا في نفس نمط الزراعة المعقد الذي لا هوادة فيه.

حقول الأرز "تُبنى" وليست "مفتوحة" كما هو الحال في حقل القمح. أنت لا تقوم فقط بإزالة الأشجار والشجيرات والحجارة ثم الحرث. يتم نحت حقول الأرز في سفوح الجبال في سلسلة متقنة من المدرجات ، أو يتم بناؤها بعناية من المستنقعات والسهول النهرية. يجب ري حقل الأرز ، لذلك يجب بناء نظام معقد من السدود حول الحقل. يجب حفر القنوات من أقرب مصدر للمياه ، والبوابات مدمجة في السدود بحيث يمكن ضبط تدفق المياه بدقة لتغطية الكمية المناسبة من المحطة.

في غضون ذلك ، يجب أن يحتوي الأرز نفسه على أرضية صلبة من الطين ؛ وإلا فإن الماء سيتسرب ببساطة إلى الأرض. لكن بالطبع ، لا يمكن زرع شتلات الأرز في الطين الصلب ، لذلك فوق الطين ، يجب أن تكون هناك طبقة سميكة وناعمة من الطين. ويجب تصميم الطين ، كما يطلق عليه ، بعناية بحيث يتم تصريفه بشكل صحيح ويحافظ أيضًا على النباتات مغمورة في المستوى الأمثل. يجب أن يتم تخصيب الأرز بشكل متكرر ، وهذا فن آخر. تقليديًا ، استخدم المزارعون "التربة الليلية" (السماد البشري) ومزيجًا من السماد المحترق ، وطين النهر ، وكعكة الفاصوليا ، والقنب -وكان عليهم توخي الحذر ، لأن الكثير من الأسمدة ، أو الكمية المناسبة المستخدمة في الوقت الخطأ ، يمكن أن يكون سيئًا مثل القليل جدًا.

عندما يحين وقت الزراعة ، سيكون لدى المزارع الصيني مئات الأنواع المختلفة من الأرز للاختيار من بينها ، كل منها يقدم مفاضلة مختلفة قليلاً ، على سبيل المثال ، بين المحصول ومدى سرعة نموه ، أو مدى نجاحه في أوقات الجفاف ، أو كيف كان حالها في التربة الفقيرة. قد يزرع المزارع عشرات الأصناف المختلفة أو أكثر في وقت واحد ، مع تعديل المزيج من موسم إلى آخر

ن أجل إدارة مخاطر ف

و أو هي (أو ، بشكل أكثر دقة ، الأسرة بأكملها ، نظرًا لأن زراعة الأرز كانت شأناً عائليًا) كان يزرع البذرة في مشتل معدة خصيصًا. بعد بضعة أسابيع ، سيتم زرع الشتلات في الحقل ، في صفوف متباعدة بعناية بمسافة ست بوصات ، ثم يتم رعايتها بشق الأنفس.

تم إزالة الأعشاب الضارة يدويًا ، بجد ودون توقف ، لأنه يمكن بسهولة اختناق الشتلات بواسطة حياة نباتية أخرى. في بعض الأحيان ، يتم إعداد كل قطة أرز بشكل فردي بمشط من الخيزران لإزالة الحشرات. طوال الوقت ، كان على المزارعين فحص وإعادة فحص مستويات المياه والتأكد من عدم ارتفاع درجة حرارة المياه في شمس الصيف. وعندما ينضج الأرز ، جمع المزارعون جميع أصدقائهم وأقاربهم ، وفي انفجار منسق ، حصدوه في أسرع وقت ممكن حتى يتمكنوا من الحصول على محصول ثان قبل بدء موسم الجفاف الشتوي.

الإفطار في جنوب الصين ، على الأقل لأولئك الذين يستطيعون تحمله ، كان الكونجي -عصيدة الأرز الأبيض ، مع الخس ومعجون داس وبراعم الخيزران. كان الغداء أكثر كونجي. كان العشاء عبارة عن أرز مع "إضافات". كان الأرز هو ما تبيعه في السوق لشراء ضروريات الحياة الأخرى. كانت الطريقة التي تم بها قياس الثروة والمكانة. لقد فرضت كل لحظة عمل تقريبًا في كل يوم. يقول عالم الأنثروبولوجيا غونسالو سانتوس ، الذي درس قرية تقليدية في جنوب الصين: "الأرز هو الحياة".

"بدون الأرز ، لا يمكنك البقاء على قيد الحياة. إذا كنت تريد أن تكون أي شخص في هذا الجزء من الصين ، فسيتعين عليك تناول الأرز. لقد جعل العالم يدور ."

ألق نظرة على قائمة الأرقام التالية: .6 ، 7 ، 9 ، 3 ، 5 ، 8 ، 4اقرأها بصوت عالٍ. الآن انظر بعيدًا واقض عشرين ثانية في حفظ هذا التسلسل قبل أن تقوله بصوت عالٍ مرة أخرى.
إذا كنت تتحدث الإنجليزية ، فلديك فرصة بنسبة ٪50لتذكر هذا التسلسل تمامًا.
إذا كنت صينيًا ، فمن شبه المؤكد أنك ستفعلها بشكل صحيح في كل مرة. لماذا هذا؟ لأننا كبشر نقوم بتخزين الأرقام في حلقة ذاكرة تعمل لمدة ثانيتين تقريبًا. نحن نحفظ بسهولة كل ما يمكننا قوله أو قراءته في غضون ثانيتين. ويحصل المتحدثون بالصينية على قائمة الأرقام - 6 ، 7 ، 9 ، 3 ، 5 ، 8 ، 4 - في كل مرة تقريبًا لأن لغتهم ، على عكس اللغة الإنجليزية ، تسمح لهم باحتواء كل هذه الأرقام السبعة في ثانيتين.

يأتي هذا المثال من كتاب ستانيسلاس ديهاين .The Number Senseكما يشرح :Dehaene

كلمات الأرقام الصينية موجزة بشكل ملحوظ. يمكن نطق معظمها في أقل من ربع ثانية (على سبيل المثال ، 4هي "si"و .("qi" 7معادلاتها الإنجليزية -"أربعة" ، "سبعة" -أطول: يستغرق نطقها حوالي ثلث ثانية. يبدو أن فجوة الذاكرة بين الإنجليزية والصينية ترجع بالكامل إلى هذا الاختلاف في الطول. في لغات متنوعة مثل الويلزية والعربية والصينية والإنجليزية والعبرية ، هناك ارتباط قابل للتكرار بين الوقت المطلوب لنطق الأرقام في لغة معينة وذاكرة المتحدثين بها. في هذا المجال ، تُمنح جائزة الفعالية إلى اللهجة الكانتونية الصينية ، والتي يمنح اختصارها سكان هونغ كونغ مساحة ذاكرة تصل إلى حوالي 10أرقام.

اتضح أن هناك أيضًا اختلافًا كبيرًا في كيفية بناء أنظمة تسمية الأرقام في اللغات الغربية والآسيوية. في اللغة الإنجليزية ، نقول أربعة عشر ، وستة عشر ، وسبعة عشر ، وثمانية عشر ، وتسعة عشر ، لذلك قد يتوقع المرء أن نقول أيضًا واحدًا عشر ، وثلاثة عشر ، وثلاثة عشر ، وخمسة عشر. لكننا لا نفعل. نستخدم شكلًا مختلفًا: أحد عشر ، واثني عشر ، وثلاثة عشر ، وخمسة عشر. وبالمثل ، لدينا أربعون وستون ، والتي تبدو مثل الكلمات المرتبطة بها (أربعة وستة). لكننا نقول أيضًا خمسين وثلاثين وعشرين ، أي نوع يبدو وكأنه خمسة وثلاثة واثنان ، لكن ليس حقًا. وبالنسبة لهذه المسألة ، بالنسبة للأعداد التي تزيد عن عشرين ، نضع "العقد" أولاً ورقم الوحدة الثانية (واحد وعشرون ، اثنان وعشرون) ، بينما بالنسبة للمراهقين ، نقوم بذلك بطريقة أخرى (أربعة عشر ، سبعة عشر ، الثامنة عشر). نظام الأرقام في اللغة الإنجليزية غير منتظم إلى حد كبير. لم يكن الأمر كذلك في الصين واليابان وكوريا. لديهم نظام عد منطقي. أحد عشر هو عشرة واحد. اثنا عشر تساوي عشرة اثنين. أربعة وعشرون هي أربع وعشرون وما إلى ذلك.

هذا الاختلاف يعني أن الأطفال الآسيويين يتعلمون العد أسرع بكثير من الأطفال الأمريكيين.
يمكن للأطفال الصينيين البالغين من العمر أربع سنوات الاعتماد ، في المتوسط ، إلى أربعين. يمكن للأطفال الأمريكيين في ذلك العمر أن يعدوا حتى الخامسة عشرة ، ومعظمهم لا يصلون إلى الأربعين حتى يبلغوا الخامسة من العمر. بعبارة أخرى ، بحلول سن الخامسة ، يكون الأطفال الأمريكيون متأخرين بسنة عن نظرائهم الآسيويين في المهارات الأساسية في الرياضيات.

يعني انتظام نظام الأرقام الخاص بهم أيضًا أن الأطفال الآسيويين يمكنهم أداء الوظائف الأساسية ، مثل الإضافة ، بسهولة أكبر. اطلب من فتاة في السابعة من عمرها تتحدث الإنجليزية أن تضيف سبعة وثلاثين زائد اثنين وعشرين في رأسها ، وعليها تحويل الكلمات إلى أرقام .(22 + 37)عندها فقط يمكنها إجراء العمليات الحسابية: 2زائد 7يساوي 9و 30و 20يساوي ، 50وهو ما يساوي .59اطلب من طفل آسيوي إضافة ثلاث عشرات وسبعة وعشرات اثنين ، وبعد ذلك تكون المعادلة الضرورية موجودة هنا ، جزءا لا يتجزأ من الجملة. لا حاجة لترجمة الأرقام: إنها خمسة وتسعة.

تقول كارين فوسون ، عالمة النفس بجامعة نورث وسترن ، التي درست الاختلافات الآسيوية والغربية عن كثب: "ال
'أعتقد أنه يجعل الموقف كله تجاه الرياضيات مختلفًا. بدلاً من أن يكون شيئًا تعليميًا عن ظهر قلب ، هناك نمط يمكنني اكتشافه. هناك توقع أنه يمكنني
لقيام بذلك. هناك توقع أنه معقول. نقول للكسور ثلاثة أخماس. إن الصينيين حرفيا "من خمسة أجزاء ، خذ ثلاثة." هذا يخبرك من الناحية المفاهيمية ما
و الكسر. إنها تفرق بين المقام والبسط ."

تبدأ خيبة الأمل المشهورة بالرياضيات بين الأطفال الغربيين في الصفين الثالث والرابع ، وتجادل فوسون بأن جزءًا من هذا التحرر من الوهم ربما يرجع إلى حقيقة أن الرياضيات لا تبدو منطقية ؛ هيكلها اللغوي أخرق. تبدو قواعدها الأساسية تعسفية ومعقدة.

على النقيض من ذلك ، لا يشعر الأطفال الآسيويون بنفس الحيرة تقريبًا. يمكنهم الاحتفاظ بمزيد من الأرقام في رؤوسهم وإجراء العمليات الحسابية بشكل أسرع ، والطريقة التي يتم بها التعبير عن الكسور بلغاتهم تتوافق تمامًا مع الطريقة الفعلية للكسر -وربما يجعلهم ذلك أكثر احتمالاً قليلاً للاستمتاع بالرياضيات ، وربما لأنهم يستمتعون أكثر من ذلك بقليل ، يحاولون بجد أكثر ويأخذون المزيد من دروس الرياضيات ويكونون أكثر استعدادًا لأداء واجباتهم المدرسية ، مرارًا وتكرارًا ، في نوع من الدائرة الفاضلة.

بعبارة أخرى ، عندما يتعلق الأمر بالرياضيات ، يتمتع الآسيويون بميزة داخلية. لكنها ميزة غير عادية. لسنوات ، تفوق الطلاب من الصين وكوريا الجنوبية واليابان -وأطفال المهاجرين الجدد من تلك البلدان -إلى حد كبير على نظرائهم الغربيين في الرياضيات ، والافتراض النموذجي هو أن لها علاقة بنوع من الفطريات الميل الآسيوي للرياضيات.

لقد ذهب عالم النفس ريتشارد لين إلى حد اقتراح نظرية تطورية متقنة تشمل جبال الهيمالايا ، [*]
والطقس البارد حقًا ، وممارسات الصيد ما قبل الحداثة ، وحجم الدماغ ، وأصوات الحروف المتحركة المتخصصة لشرح سبب تمتع الآسيويين بمعدلات ذكاء أعلى. [†]هكذا نفكر في الرياضيات. نحن نفترض أن كونك جيدًا في أشياء مثل حساب التفاضل والتكامل والجبر هو وظيفة بسيطة لمدى ذكاء الشخص. لكن الاختلافات بين أنظمة الأرقام في الشرق والغرب تشير إلى شيء مختلف تمامًا -أن كونك جيدًا في الرياضيات قد يكون أيضًا متجذرًا في ثقافة المجموعة .

في حالة الكوريين ، وقف نوع واحد من الإرث المتجذر في طريق المهمة الحديثة للغاية المتمثلة في قيادة طائرة. هنا لدينا نوع آخر من الإرث ، إرث اتضح أنه مناسب تمامًا لمهام القرن الحادي والعشرين. الموروثات الثقافية مهمة ، وبمجرد أن رأينا الآثار المدهشة لأشياء مثل مسافة القوة والأرقام التي يمكن قولها في ربع مقابل ثلث ثانية ، فمن الصعب ألا نتساءل عن عدد الموروثات الثقافية الأخرى التي لها تأثير في مهامنا الفكرية في القرن الحادي والعشرين. ماذا لو أتت من ثقافة شكلتها متطلبات زراعة الأرز تجعلك أيضًا أفضل في الرياضيات؟ هل يمكن لحقل الأرز أن يحدث فرقًا في الفصل؟

الحقيقة الأكثر لفتًا للانتباه حول حقل الأرز -والذي لا يمكن فهمه تمامًا حتى تقف في منتصف الحقل -هو حجمه. إنها صغيرة. حقل الأرز النموذجي بحجم غرفة الفندق تقريبًا. يمكن أن تتكون مزرعة الأرز الآسيوية النموذجية من اثنين أو ثلاثة حقول. يمكن لقرية في الصين يبلغ عدد سكانها 1500شخص أن تدعم نفسها بالكامل بمساحة 450فدانًا من الأرض ، والتي ستكون في الغرب الأوسط الأمريكي بحجم مزرعة عائلية نموذجية. على هذا النطاق ، مع وجود عائلات مكونة من خمسة وستة أشخاص تعيش في مزرعة بحجم غرفتين في الفندق ، تتغير الزراعة بشكل كبير.

تاريخيا ، الزراعة الغربية موجهة "ميكانيكيا". في الغرب ، إذا أراد المزارع أن يصبح أكثر كفاءة أو يزيد غلته ، فقد أدخل المزيد والمزيد من المعدات المتطورة ، والتي سمحت له باستبدال العمل البشري بالعمل الميكانيكي: آلة الدرس ، مكبس القش ، حصادة ، جرار . قام بتطهير حقل آخر وزيادة مساحته ، لأن آليته سمحت له الآن بالعمل في المزيد من الأراضي بنفس القدر من الجهد. لكن في اليابان أو الصين ، لم يكن لدى المزارعين المال لشراء المعدات -وعلى أي حال ، لم يكن هناك بالتأكيد أي أرض إضافية يمكن تحويلها بسهولة إلى حقول جديدة. لذلك قام مزارعو الأرز بتحسين محاصيلهم من خلال أن يصبحوا أكثر ذكاءً ، من خلال كونهم مديرين أفضل لوقتهم ، ومن خلال اتخاذ خيارات أفضل. على حد تعبير عالمة الأنثروبولوجيا فرانشيسكا براي ، فإن زراعة الأرز "موجهة نحو المهارة": إذا كنت على استعداد للتخلص من الأعشاب الضارة بشكل أكثر جدًّ ا ، وتصبح أكثر مهارة في التسميد ، وتقضي وقتًا أطول قليلاً في مراقبة مستويات المياه ، والقيام بعمل أفضل مع الحفاظ على مستوى الطين تمامًا ، والاستفادة من كل بوصة مربعة من حقل الأرز ، ستحصد محصولاً أكبر. على مر التاريخ ، ليس من المستغرب أن الأشخاص الذين يزرعون الأرز عملوا دائمًا بجد أكبر من أي نوع آخر من المزارعين.

قد يبدو هذا البيان الأخير غريبًا بعض الشيء ، لأن معظمنا لديه إحساس بأن كل شخص في عالم ما قبل الحداثة عمل بجد حقًا. لكن هذا ببساطة ليس صحيحًا. كل واحد منا ، على سبيل المثال ، ينحدر في مرحلة ما من الصيادين ، وكان العديد من الصيادين والقطافين ، بكل المقاييس ، يتمتعون بحياة ممتعة إلى حد ما. كونغ بوشمن في صحراء كالاهاري ، في بوتسوانا ، الذين يعدون من آخر الممارسين المتبقين لطريقة الحياة تلك ، يعيشون على تشكيلة غنية من الفواكه والتوت والجذور والمكسرات -لا سيما جوز المونغونغو ، وهو وفير بشكل لا يصدق ومصدر غذاء غني بالبروتين يكون كثيفًا على الأرض. إنهم لا يزرعون أي شيء ، وهي تنمو الأشياء -التحضير ، والغرس ، وإزالة الأعشاب الضارة ، والحصاد ، والتخزين -وهذا يستغرق وقتًا. ولا يقومون بتربية أي حيوانات. من حين لآخر ، فإن الذكور! ، Kung huntولكن بشكل أساسي للرياضة. أخيرًا ، لا يعمل رجال ونساء الكونغ أكثر من اثني عشر إلى تسعة عشر ساعة في الأسبوع ، مع ما تبقى من الوقت الذي يقضونه في الرقص والترفيه وزيارة العائلة والأصدقاء. هذا ، على الأكثر ، ألف ساعة عمل في السنة. (عندما سئل رجل الأدغال ذات مرة لماذا لم يذهب شعبه إلى الزراعة ، بدا في حيرة وقال ، "لماذا يجب أن نزرع ، في حين أن هناك الكثير من حبات المونجونجو في العالم؟")

أو تأمل حياة فلاح في أوروبا القرن الثامن عشر. ربما كان الرجال والنساء في تلك الأيام يعملون من الفجر حتى الظهر مائتي يوم في السنة ، وهو ما يصل إلى حوالي ١٢٠٠ساعة عمل سنويًا. أثناء الحصاد أو الزراعة الربيعية ، قد يكون اليوم أطول. في الشتاء ، أقل من ذلك بكثير. في كتابه "اكتشاف فرنسا" ، يجادل المؤرخ غراهام روب بأن حياة الفلاحين في بلد مثل فرنسا ، حتى في القرن التاسع عشر ، كانت في الأساس حلقات قصيرة من العمل تليها فترات طويلة من الخمول.

يكتب: "تسعة وتسعون في المائة من جميع الأنشطة البشرية الموصوفة في هذا التقرير وغيره [عن الحياة الريفية الفرنسية] حدثت بين أواخر الربيع وأوائل الخريف." في جبال البرانس وجبال الألب ، كانت قرى بأكملها في حالة سبات من وقت أول تساقط للثلوج في نوفمبر حتى مارس أو

ريلً. في المناطق الأكثر اعتدالًا في فرنسا ، حيث نادرًا ما تنخفض درجات الحرارة في الشتاء إلى ما دون درجة التـ وب:

انت حقول فلاندرز مهجورة معظم أيام السنة. وصف تقرير رسمي عن نيفر عام 1844الطفرة الغريبة للعامل المياوم البورغندي بمجرد بدء موسم الحصاد وحرق مخزون الكروم: "بعد إجراء الإصلاحات اللازمة لأدواتهم ، سيقضي هؤلاء الرجال النشطاء أيامهم الآن في السرير ، وتعبئة أجسادهم معًا بإحكام من أجل البقاء دافئًا وتناول كميات أقل من الطعام. إنهم يضعفون أنفسهم عمدًا ."

كان السبات البشري ضرورة جسدية واقتصادية. خفض معدل التمثيل الغذائي منع الجوع من استنفاد الإمدادات.... كان الناس يمشون ويتأخرون ، حتى في الصيف....

بعد الثورة ، في الألزاس وباس دو كاليه ، اشتكى المسؤولون من أن مزارعي النبيذ والمزارعين المستقلين ، بدلاً من القيام "ببعض الصناعات الهادئة والمستقرة" في الموسم الأكثر هدوءًا ، "يتخلون عن أنفسهم في حالة الخمول الغبي".

على النقيض من ذلك ، إذا كنت مزارعًا فلاحًا في جنوب الصين ، فلن تنم طوال الشتاء. في فترة الراحة القصيرة التي تميز موسم الجفاف ، من نوفمبر إلى فبراير ، كنت منشغلاً بمهام جانبية. لقد صنعت قبعات أو سلال من الخيزران وقمت ببيعها في السوق. لقد أصلحت السدود في حقل الأرز وأعدت بناء كوخ الطين. لقد أرسلت أحد أبنائك للعمل في قرية قريبة لدى أحد الأقارب. لقد صنعت التوفو وخثارة الفاصوليا المجففة والثعابين التي تم صيدها (كانت طعامًا شهيًا) وحوصرت الحشرات. بحلول الوقت الذي جاء فيه lahp cheun("تحول الربيع") ، كنت قد عدت إلى الحقول عند الفجر. العمل في حقل أرز يتطلب عمالة أكثر بعشر إلى عشرين مرة من العمل في حقل ذرة أو قمح بحجم مماثل. تشير بعض التقديرات إلى أن عبء العمل السنوي لمزارع الأرز الرطب في آسيا يبلغ ثلاثة آلاف ساعة في السنة.

4.

فكر ، للحظة ، كيف كانت حياة مزارع أرز في دلتا نهر اللؤلؤ.
ثلاثة آلاف ساعة في السنة هي مقدار مذهل من الوقت الذي تقضيه في العمل ، خاصة إذا كانت العديد من تلك الساعات تنطوي على الانحناء تحت أشعة الشمس الحارقة ، والزرع وإزالة الأعشاب الضارة في حقل أرز.
ومع ذلك ، فإن ما أعاد حياة مزارع الأرز هو طبيعة هذا العمل. كان يشبه إلى حد كبير عمل الملابس الذي قام به المهاجرون اليهود إلى نيويورك. كان ذا مغزى. بادئ ذي بدء ، هناك علاقة واضحة في زراعة الأرز بين الجهد والمكافأة. كلما زادت صعوبة عملك في حقل أرز ، زاد إنتاجه. ثانيًا ، إنه عمل معقد. لا يقوم مزارع الأرز ببساطة بالزراعة في الربيع والحصاد في الخريف. يدير أو تدير عملاً صغيراً بشكل فعال ، ويتلاعب بقوة عاملة عائلية ، ويتجنب عدم اليقين من خلال اختيار البذور ، وبناء وإدارة نظام ري متطور ، وتنسيق العملية المعقدة لحصاد المحصول الأول أثناء تحضير المحصول الثاني في نفس الوقت.

والأهم من ذلك كله ، أنها مستقلة. عمل فلاحو أوروبا أساسًا كعبيد بأجر منخفض لمالك أرض أرستقراطي ، مع سيطرة قليلة على مصائرهم. لكن الصين واليابان لم تطورا قط هذا النوع من النظام الإقطاعي القمعي ، لأن الإقطاع ببساطة لا يمكن أن ينجح في اقتصاد الأرز. تعتبر زراعة الأرز معقدة للغاية ومعقدة بالنسبة لنظام يتطلب إكراه المزارعين وتسلطهم على الخروج إلى الحقول كل صباح. بحلول القرنين الرابع عشر والخامس عشر ، كان ملاك الأراضي في وسط وجنوب الصين يتمتعون بعلاقة شبه تامة مع المستأجرين: كانوا يجمعون إيجارًا ثابتًا ويسمحون للمزارعين بممارسة أعمالهم.

يقول المؤرخ كينيث بوميرانتز: "الشيء الذي يتعلق بزراعة الأرز الرطب هو أنك لا تحتاج فقط إلى كميات هائلة من العمالة ، ولكنها تتطلب أيضًا الكثير من الجهد". "عليك أن تهتم. من المهم حقًا أن يتم تسوية الحقل تمامًا قبل إغراقه. إن الاقتراب من المستوى ولكن ليس بشكل صحيح تمامًا يحدث فرقًا كبيرًا من حيث العائد الخاص بك. من المهم حقًا أن يكون الماء في الحقول لفترة زمنية مناسبة تمامًا. هناك فرق كبير بين اصطفاف الشتلات على مسافة مناسبة تمامًا والقيام بذلك بطريقة قذرة. ليس الأمر كما لو كنت تضع الذرة في الأرض في منتصف شهر مارس وطالما أن المطر يأتي بحلول نهاية الشهر ، فأنت بخير. أنت تتحكم في جميع المدخلات بطريقة مباشرة للغاية.

وعندما يكون لديك شيء يتطلب الكثير من العناية ، يجب أن يكون لدى صاحب السيادة نظام يمنح العامل الفعلي بعض الحوافز ، حيث إذا خرج المحصول جيدًا ، يحصل المزارع على حصة أكبر. لهذا السبب تحصل على إيجارات ثابتة ، حيث يقول المالك ، أحصل على عشرين بوشل ، بغض النظر عن الحصاد ، وإذا كان جيدًا حقًا ، فستحصل على المزيد. إنه محصول لا يعمل بشكل جيد مع شيء مثل العبودية أو العمل المأجور. سيكون من السهل جدًا ترك البوابة التي تتحكم في مياه الري مفتوحة لبضع ثوانٍ ويبدأ حقلك. "

قارن المؤرخ ديفيد أركوش ذات مرة أمثال الفلاحين الروس والصيني ، وكانت الاختلافات مذهلة. "إن لم يجلبها الله ، فلن تمنحها الأرض" مثل روسي نموذجي. هذا هو نوع القدرية والتشاؤم النموذجي للنظام الإقطاعي القمعي ، حيث لا يوجد سبب للاعتقاد في فعالية عمل الفلاحين. من ناحية أخرى ، يكتب أركوش ، الأمثال الصينية مدهشة في إيمانها بأن "العمل الجاد والتخطيط البارع والاعتماد على الذات أو التعاون مع مجموعة صغيرة سيأتي بمكافأة في الوقت المناسب."

فيما يلي بعض الأشياء التي قد يقولها الفلاحون المفلسون لبعضهم البعض أثناء عملهم ثلاثة آلاف ساعة في السنة في حرارة الخبز والرطوبة في حقول الأرز الصينية (والتي ، بالمناسبة ، مليئة بالعلقات):

"لا طعام بدون دم وعرق."

"المزارعون مشغولون؛ المزارعون مشغولون إذا لم يكن المزارعون مشغولين ، فأين يمكن أن تصل الحبوب
الشتاء يأتي من؟ "

"في الشتاء ، يتجمد الرجل الكسول حتى الموت."

"لا تعتمد على الجنة من أجل الطعام ، بل تحمل العبء على يديك."

"لا جدوى من السؤال عن المحاصيل ، كل هذا يتوقف على العمل الجاد والأسمدة."

"إذا عمل الرجل بجد ، فلن تكون الأرض كسولة".

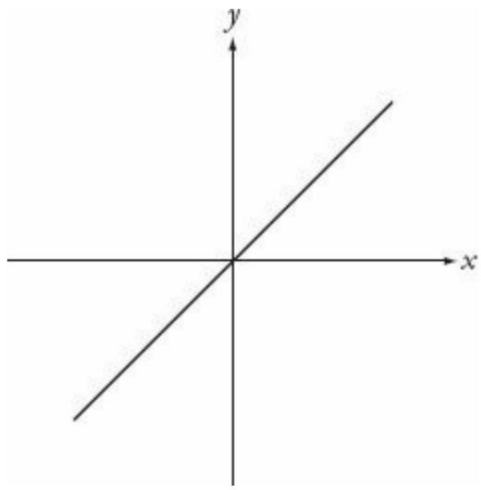
والأكثر دلالة على ذلك: "لا أحد يستطيع أن يقوم قبل الفجر ثلاثمائة وستين يومًا في السنة يفشل في جعل عائلته غنية". تنهض قبل الفجر؟ 360يومًا في السنة؟ بالنسبة لـ! Kungالذين يجمعون المونجونجو على مهل ، أو الفلاح الفرنسي الذي ينام بعيدًا في الشتاء ، أو أي شخص آخر يعيش في شيء آخر غير عالم زراعة الأرز ، فإن هذا المثل لا يمكن تصوره.

هذه بالطبع ليست ملاحظة غير مألوفة عن الثقافة الآسيوية. انتقل إلى أي حرم جامعي غربي وستجد أن الطلاب الآسيويين يتمتعون بسمعة طيبة لوجودهم في المكتبة بعد فترة طويلة من مغادرة أي شخص آخر. في بعض الأحيان ، يشعر الأشخاص من أصول آسيوية بالإهانة عندما يتم وصف ثقافتهم بهذه الطريقة ، لأنهم يعتقدون أن الصورة النمطية تُستخدم كشكل من أشكال الاستخفاف.

لكن الإيمان بالعمل يجب أن يكون شيئًا من الجمال. في الواقع ، تتضمن كل قصة نجاح رأيناها في هذا الكتاب حتى الآن شخصًا ما أو مجموعة ما تعمل بجد أكثر من أقرانهم. كان بيل جيتس مدمنًا على جهاز الكمبيوتر الخاص به عندما كان طفلاً. وكذلك كان بيل جوي. وضع فريق البيتلز آلاف الساعات من التدريب في هامبورغ. ابتعد جو فلوم لسنوات ، متقن فن الاستحواذ ، قبل أن يحصل على فرصته. العمل الجاد حقًا هو ما يفعله الأشخاص الناجحون ، وعبقرية الثقافة التي تشكلت في حقول الأرز هي أن العمل الجاد أعطى أولئك الذين يعملون في الحقول طريقة لإيجاد المعنى في خضم عدم اليقين الكبير والفقر. لقد أفاد هذا الدرس الآسيويين جيدًا في العديد من المساعي ، ولكن نادرًا ما أفادهم تمامًا كما في حالة الرياضيات.

5.

قبل بضع سنوات ، قام آلان شوينفيلد ، أستاذ الرياضيات في بيركلي ، بتصوير شريط فيديو لامرأة تدعى رينيه بينما كانت تحاول حل مشكلة في الرياضيات. كانت رينيه في منتصف العشرينيات من عمرها ، بشعر أسود طويل ونظارات فضية مستديرة. في الشريط ، تلعب ببرنامج مصمم لتعليم الجبر. على الشاشة يوجد محور ص ومحور س . يطلب البرنامج من المستخدم أن يثقب مجموعة من الإحداثيات ثم يرسم الخط من تلك الإحداثيات على الشاشة. على سبيل المثال ، عندما كتبت 5على المحور ص و 5على المحور س ، فعل الكمبيوتر هذا:



في هذه المرحلة ، أنا متأكد من أن بعض الذكريات الغامضة عن علم الجبر في المدرسة الإعدادية ستعود إليك. لكن كن مطمئنًا ، لست بحاجة إلى تذكر أي منها لفهم أهمية مثال رينيه.
في الواقع ، عندما تستمع إلى رينيه تتحدث في الفقرات القليلة التالية ، ركز ليس على ما تقوله بل على الطريقة التي تتحدث بها ولماذا تتحدث بالطريقة التي هي عليها.
كان الهدف من برنامج الكمبيوتر ، الذي أنشأه شوينفيلد ، هو تعليم الطلاب كيفية حساب ميل الخط. المنحدر ، كما أنا متأكد من أنك تتذكر (أو ، بشكل أكثر دقة ، كما أراهن أنك لا تتذكر ؛ أنا بالتأكيد لم أفعل) ، هو الارتفاع فوق الركض. ميل الخط في مثالنا هو ، 1لأن الارتفاع يساوي 5ومدى المدى 5.

لذلك هناك رينيه. إنها جالسة على لوحة المفاتيح ، وتحاول معرفة الأرقام التي يجب إدخالها من أجل جعل الكمبيوتر يرسم خطًا رأسيًا تمامًا ، يتم فرضه مباشرة على المحور y. الآن ، أولئك الذين يتذكرون الرياضيات في المدرسة الثانوية سيعرفون أن هذا ، في الواقع ، مستحيل. الخط العمودي له ميل غير محدد. ارتفاعها غير محدود: أي رقم على المحور yيبدأ من الصفر ويستمر إلى الأبد. إنه يعمل على المحور x، في الوقت نفسه ، يساوي صفرًا. اللانهاية مقسومة على صفر ليست رقمًا.

لكن رينيه لا تدرك أن ما تحاول فعله لا يمكن فعله. إنها ، بالأحرى ، في قبضة ما يسميه شوينفيلد "سوء فهم مجيد" ، والسبب الذي يجعل شونفيلد يحب إظهار هذا الشريط بالذات هو أنه عرض مثالي لكيفية حل هذا المفهوم الخاطئ.

كانت رينيه ممرضة. لم تكن شخصًا كان مهتمًا بالرياضيات بشكل خاص
الماضي. لكنها حصلت بطريقة ما على البرنامج وكانت مدمن مخدرات.
"الآن ، ما أريد القيام به هو عمل خط مستقيم بهذه الصيغة ، بالتوازي مع المحور y "، وتبدأ. شوينفيلد يجلس بجانبها. تنظر إليه بقلق. "لقد مرت خمس سنوات منذ أن فعلت أي شيء من هذا."

بدأت في العبث بالبرنامج ، وكتبت بأرقام مختلفة.
"الآن إذا غيرت الميل بهذه الطريقة ... ناقص 1... ما أعنيه الآن هو جعل الخط يذهب

مستقيم."

أثناء كتابتها للأرقام ، يتغير الخط الموجود على الشاشة.

"أُووبس. هذا لن يفعل ذلك ."

تبدو في حيرة.

"ماذا تحاول أن تفعل؟" يسأل شوينفيلد.

"ما أحاول فعله هو إنشاء خط مستقيم موازٍ للمحور y. وماذا علي أن أفعل هنا؟ أعتقد أن ما علي فعله هو تغيير هذا قليلاً ."تشير إلى المكان الذي يوجد فيه رقم المحور y."كان هذا شيئًا اكتشفته. أنه عندما تنتقل من 1 إلى 2، كان هناك تغيير كبير إلى حد ما. ولكن الآن إذا وصلت إلى هناك ، عليك أن تستمر في التغيير ."

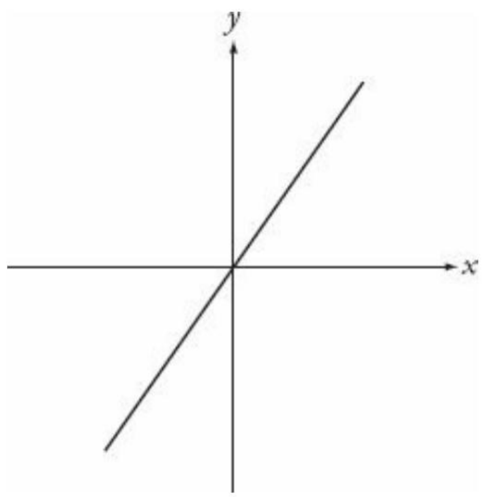
هذا هو سوء فهم رينيه المجيد. لقد لاحظت أنه كلما زاد تنسيق المحور y، زاد انحدار الخط. لذا فهي تعتقد أن مفتاح عمل خط عمودي هو جعل المحور y تنسيقًا كبيرًا بدرجة كافية.

"أعتقد أن 12 أو حتى 13 شخصًا يمكنهم فعل ذلك. ربما حتى 15. "

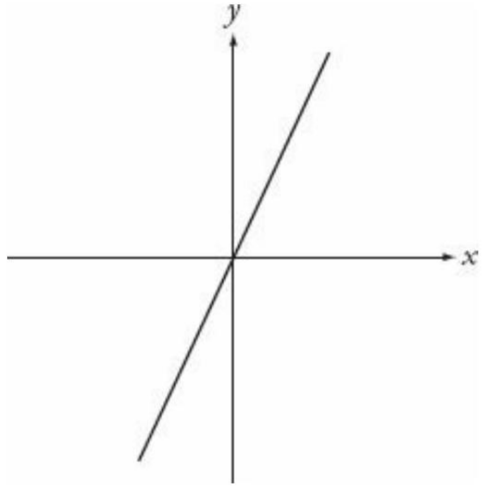
انها عبوس. تذهب هي وشوينفيلد ذهابًا وإيابًا. تسأله أسئلة. يحثها برفق

الاتجاه الصحيح. تستمر في المحاولة والمحاولة ، واحدة تلو الأخرى.

في مرحلة ما ، تكتب الرقم 20. يصبح الخط أكثر انحدارًا قليلاً.



تكتب في 40. الخط يزداد حدة.



"أرى أن هناك علاقة. ولكن فيما يتعلق بالسبب ، لا يبدو أنه منطقي بالنسبة لي....

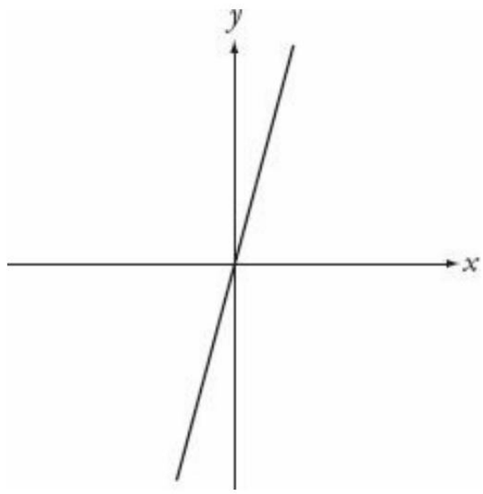
ماذا لو فعلت 80؟ إذا وصلني 40 إلى منتصف الطريق ، فيجب أن يوصلني 80 إلى المحور y. ولذلك دعونا نرى ما سيحدث ."

تكتب في .80الخط أكثر انحدارًا. لكنها لا تزال غير رأسية تمامًا.

"أوه. إنها لانهاية ، أليس كذلك؟ لن تصل إلى هناك أبدًا ."رينيه قريب. لكنها عادت بعد ذلك إلى مفهومها الخاطئ الأصلي.

"إذن ماذا أحتاج؟ ؟100في كل مرة تضاعف فيها الرقم ، تصل إلى منتصف المسافة إلى المحور ص . لكنها لا تصل إلى هناك أبدًا ... "

تكتب في .100



"إنه أقرب. لكن ليس هناك بعد. "

بدأت في التفكير بصوت عالٍ. من الواضح أنها على وشك اكتشاف شيء ما. "حسنًا ، كنت أعرف هذا ، على الرغم من ... لكن ... كنت أعرف ذلك. لكل واحد ، يذهب أكثر من ذلك بكثير. ما زلت في حيرة من أمري حول سبب ... "

تتوقف مؤقتًا وتحدق في الشاشة.

"أنا الحصول على الخلط. إنه عُشر الطريق إلى الواحد. لكنني لا أريد أن يكون ... "

ثم تراه.

"أوه! إنه أي رقم لأعلى ، وصفر فوق. أي رقم مقسوم على صفر! "يضيء وجهها. "الخط الرأسي هو أي شيء مقسومًا على صفر -وهذا رقم غير محدد. أوه. تمام. الآن أرى.

ميل الخط العمودي غير محدد. أهه. هذا يعني شيئا الآن. لن أنسى ذلك! "

خلال مسيرته المهنية ، قام شوينفيلد بتصوير عدد لا يحصى من الطلاب بالفيديو أثناء عملهم على حل مسائل الرياضيات. لكن شريط Reneeهو أحد المفضلات لديه لأنه يوضح بشكل جميل ما يعتبره سر تعلم الرياضيات. تمضي اثنتان وعشرون دقيقة من اللحظة التي تبدأ فيها رينيه باللعب ببرنامج الكمبيوتر إلى اللحظة التي تقول فيها ، "آهه. هذا يعني شيئًا ما الآن ."هذا وقت طويل . قال شونفيلد: "هذه رياضيات الصف الثامن". "إذا وضعت طالب الصف الثامن العادي في نفس وضع رينيه ، أعتقد أنه بعد المحاولات القليلة الأولى ، كانوا سيقولون ، 'لم أفهم ذلك. أحتاج منك أن تشرح ذلك. سأل شوينفيلد ذات مرة مجموعة من طلاب المدارس الثانوية عن المدة التي سيستغرقونها في العمل على سؤال واجب منزلي قبل أن يخلصوا إلى أنه من الصعب عليهم حلها. تراوحت إجاباتهم من ثلاثين ثانية إلى خمس دقائق ، بمتوسط دقيقتين.

لكن رينيه استمرت. هي تختبر. تعود على نفس القضايا مرارا وتكرارا. تفكر بصوت عال. هي تواصل الذهاب والذهاب. هي ببساطة لن تستسلم. إنها تعرف على مستوى غامض أن هناك شيئًا خاطئًا في نظريتها حول كيفية رسم خط عمودي ، ولن تتوقف حتى تتأكد تمامًا من صحتها.

لم يكن رينيه رياضيا طبيعيا. من الواضح أن المفاهيم المجردة مثل "المنحدر" و "غير محدد" لم تأت بسهولة لها. لكن شونفيلد لم يكن بإمكانها أن تجدها أكثر إثارة للإعجاب.

يقول شوينفيلد: "هناك إرادة لمنطقي يقود ما تفعله". "لن تقبل عبارة سطحية" نعم ، أنت على حق "وتذهب بعيدًا. هذا ليس ما هي عليه. وهذا غير عادي حقًا ."

أعاد لف الشريط وأشار إلى لحظة رد فيها رينيه بمفاجأة حقيقية على شيء ما على الشاشة.

قال "انظر". "إنها تقوم بأخذ مزدوج. كثير من الطلاب يتركون ذلك يطير من حولهم. بدلاً من ذلك ، فكرت ، 'هذا لا يتوافق مع كل ما أفكر فيه. انا لم احصل عليها. هذا مهم. اريد تفسيرا. وعندما حصلت على التفسير أخيرًا ، قالت ، "نعم ، هذا مناسب". "

في بيركلي ، يُدرس شونفيلد مقررًا عن حل المشكلات ، هدفه كله ، كما يقول ، هو جعل طلابه يتخلصون من العادات الرياضية التي اكتسبوها في طريقهم إلى الجامعة. يقول: "أختار مشكلة لا أعرف كيف أحلها". "أقول لطلابي ،" ستخضعون لامتحان منزلي لمدة أسبوعين. أنا أعرف عاداتك. لن تفعل شيئًا في الأسبوع الأول وتبدأ الأسبوع المقبل ، وأريد أن أحذرك الآن: إذا قضيت أسبوعًا واحدًا فقط على هذا ، فلن تحلها. من ناحية أخرى ، إذا بدأت العمل في اليوم الذي أعطيك فيه منتصف المدة ، فسوف تشعر بالإحباط.

ستأتي إلي وتقول ، "هذا مستحيل". سأخبرك ، استمر في العمل ، وبحلول الأسبوع الثاني ، ستجد أنك ستحرز تقدمًا كبيرًا ."

نعتقد أحيانًا أن كونك جيدًا في الرياضيات هو قدرة فطرية. إما أن يكون لديك "هو" أو لا. لكن بالنسبة لشوينفيلد ، لا يتعلق الأمر بالقدرة بقدر ما هو الموقف. أنت تتقن الرياضيات إذا كنت على استعداد للمحاولة. هذا ما يحاول شوينفيلد تعليم طلابه. النجاح هو وظيفة المثابرة والإصرار والاستعداد للعمل الجاد لمدة اثنتين وعشرين دقيقة لفهم شيء قد يتخلى عنه معظم الناس بعد ثلاثين ثانية. ضع مجموعة من Reneesفي فصل دراسي ، وامنحهم المساحة والوقت لاستكشاف الرياضيات بأنفسهم ، ويمكنك أن تقطع شوطًا طويلاً. أو تخيل بلدًا لا يمثل فيه عناد رينيه الاستثناء ، بل سمة ثقافية ، متأصلة بعمق مثل ثقافة الشرف في هضبة كمبرلاند. الآن سيكون هذا بلدًا جيدًا في الرياضيات.

7.

كل أربع سنوات ، تدير مجموعة دولية من المعلمين اختبارًا شاملاً للرياضيات والعلوم لطلاب المرحلة الابتدائية والثانوية في جميع أنحاء العالم. إنه اختبار TIMSS(نفس الاختبار الذي قرأت عنه سابقًا ، في مناقشة الاختلافات بين طلاب الصف الرابع المولودين بالقرب من بداية تاريخ انتهاء المدرسة وأولئك الذين ولدوا بالقرب من نهاية التاريخ) ، والهدف من TIMSSهو مقارنة التحصيل التعليمي لدولة مع دولة أخرى.

عندما يجلس الطلاب لإجراء اختبار ، TIMSSيتعين عليهم أيضًا ملء استبيان. يسألهم جميع أنواع الأشياء ، مثل مستوى تعليم والديهم ، وما هي آرائهم حول الرياضيات ، وما يشبه أصدقاؤهم. إنه ليس تمرينًا تافهًا. طولها حوالي 120سؤالاً. في الواقع ، إنه أمر شاق ويتطلب الكثير من الطلاب ترك ما يصل إلى عشرة أو عشرين سؤالًا فارغًا.

الآن ، هذا هو الجزء المثير للاهتمام. كما اتضح ، يختلف متوسط عدد العناصر التي تمت الإجابة عليها في هذا الاستبيان من بلد إلى آخر. في الواقع ، من الممكن تصنيف جميع الدول المشاركة وفقًا لعدد العناصر التي يجيب عليها طلابها في الاستبيان. الآن ، ما الذي يحدث برأيك إذا قارنت تصنيفات الاستبيان مع تصنيفات الرياضيات في ؟TIMSSهم سواء بالضبط. بعبارة أخرى ، فإن البلدان التي يرغب طلابها في التركيز والجلوس لفترة كافية والتركيز على الإجابة على كل سؤال في استبيان لا نهاية له هي نفس البلدان التي يقوم طلابها بأفضل عمل لحل مشاكل الرياضيات.

الشخص الذي اكتشف هذه الحقيقة هو باحث تربوي في جامعة بنسلفانيا يُدعى إيرلينج بو ، وقد عثر عليها بالصدفة. يقول: "لقد خرجت فجأة". لم يتمكن Boeحتى من نشر النتائج التي توصل إليها في مجلة علمية ، لأنه ، كما يقول ، غريب جدًا. تذكر أنه لا يقول أن القدرة على إنهاء الاستبيان والقدرة على التفوق في اختبار الرياضيات مرتبطان. إنه يقول إنهما متماثلان: إذا قارنت الترتيبين ، فهما متطابقان.

فكر في هذا بطريقة أخرى. تخيل أنه في كل عام ، كانت هناك أولمبياد الرياضيات في مدينة رائعة في العالم. وأرسلت كل دولة في العالم فريقها الخاص المكون من ألف طالب في الصف الثامن. تتمثل نقطة Boeفي أنه يمكننا التنبؤ بدقة بالترتيب الذي ستنتهي به كل دولة في أولمبياد الرياضيات دون طرح سؤال رياضي واحد. كل ما يتعين علينا القيام به هو أن نمنحهم بعض المهام لقياس مدى صعوبة استعدادهم للعمل. في الواقع ، لن نضطر حتى إلى تكليفهم بمهمة. يجب أن نكون قادرين على التنبؤ بالدول الأفضل في الرياضيات بمجرد النظر في الثقافات الوطنية التي تضع أكبر قدر من التركيز على الجهد والعمل الجاد.

إذن ، ما الأماكن التي توجد أعلى كلتا القائمتين؟ لا ينبغي أن تفاجئك الإجابة: سنغافورة ، وكوريا الجنوبية ، والصين (تايوان) ، وهونغ كونغ ، واليابان. ما يشترك فيه هؤلاء الخمسة ، بالطبع ، هو أنهم جميعًا ثقافات تشكلت من تقليد زراعة الأرز الرطب والعمل الهادف.

إنها أنواع *

الأماكن التي ، لمئات السنين ، كان الفلاحون المفلسون ، الذين كانوا يقطنون في حقول الأرز ثلاثة آلاف ساعة في السنة ، يقولون أشياء لبعضهم البعض مثل "لا أحد يستطيع أن ينهض قبل الفجر ثلاثمائة وستين يومًا في السنة يفشل في جعل عائلته غنية † ."

الفصل التاسع

صفقة ماريتّا

"كل أصدقائي الآن من كيب."

1.

في منتصف التسعينيات ، افتتحت مدرسة عامة تجريبية تسمى أكاديمية KIPP في الطابق الرابع من مدرسة Lou Gehrig Junior الثانوية في مدينة نيويورك في المنطقة التعليمية السابعة ، والمعروفة باسم Lou Gehrig – * South Bronx ، أحد أفقر الأحياء في مدينة نيويورك. إنه مبنى رمادي قرفصاء من حقبة الستينيات عبر الشارع من مجموعة شاهقة المظهر كئيبة. على بعد بضع بنايات يوجد ، Grand Concourse الطريق الرئيسي في البلدة. هذه ليست شوارع يمكنك السير فيها بسعادة ، بمفردك ، بعد حلول الظلام.

KIPP هي مدرسة متوسطة. الفصول كبيرة: الصف الخامس يتكون من قسمين كل منهما خمسة وثلاثون طالبًا. لا توجد امتحانات دخول أو شروط قبول. يتم اختيار الطلاب عن طريق اليانصيب ، حيث يحق لأي طالب بالصف الرابع يعيش في برونكس التقديم. ما يقرب من نصف الطلاب هم من الأمريكيين من أصل أفريقي. البقية هم من اصل اسباني. ثلاثة أرباع الأطفال يأتون من منازل الوالد الوحيد.

تسعون بالمائة مؤهلون للحصول على "وجبة غداء مجانية أو مخفضة" ، وهذا يعني أن عائلاتهم تكسب القليل جدًا لدرجة أن الحكومة الفيدرالية تدخلها حتى يتمكن الأطفال من تناول الطعام بشكل صحيح في وقت الغداء.
تبدو أكاديمية KIPP وكأنها مدرسة من هذا النوع في الحي مع ذلك النوع من الطلاب من شأنه أن يجعل المعلمين يائسين - باستثناء أنه في اللحظة التي تدخل فيها المبنى ، من الواضح أن شيئًا مختلفًا. يسير الطلاب بهدوء في الممرات في صف واحد. في حجرة الدراسة ، يتم تعليمهم توجيه مخاطبة أي شخص يتحدث إليهم في بروتوكول يُعرف باسم: "SSLANT" ابتسم ، واجلس ، واستمع ، وطرح الأسئلة ، وأومئ برأسه عند التحدث إليه ، وتتبعه بأعينك. على جدران أروقة المدرسة يوجد مئات من الشعارات من الكليات التي ذهب خريجو KIPP لحضورها. في العام الماضي ، شاركت مئات العائلات من جميع أنحاء برونكس في اليانصيب لفصلي KIPP للصف الخامس. ليس من المبالغة القول أنه بعد مرور عشر سنوات على وجودها ، أصبحت KIPP واحدة من أكثر المدارس العامة المرغوبة في مدينة نيويورك.

أكثر ما تشتهر به KIPP الرياضيات. في جنوب برونكس ، هناك حوالي 16 بالمائة فقط من جميع طلاب المدارس الإعدادية يؤدون عند مستوى صفهم الدراسي أو أعلى منه في الرياضيات. لكن في KIPP ، بنهاية الصف الخامس ، يسمي العديد من الطلاب الرياضيات مادتهم المفضلة. في الصف السابع ، يبدأ طلاب KIPP الجبر في المدرسة الثانوية . بحلول نهاية الصف الثامن ، يكون أداء 84 في المائة من الطلاب في مستوى صفهم الدراسي أو أعلى منه ، وهذا يعني أن هذه المجموعة المتنوعة من الأطفال ذوي الدخل المنخفض الذين تم اختيارهم عشوائيًا من شقق قذرة في أحد أسوأ الأحياء في البلاد - وأولياء أمورهم ، في عدد هائل من الحالات ، لم تطأ قدمك كلية - أبلي بلاءً حسنًا في الرياضيات مثل طلاب الصف الثامن المميز في ضواحي أمريكا الثرية. قال ديفيد ليفين ، الذي أسس KIPP مع زميل مدرس ، مايكل فاينبيرج ، في عام 1994: "قراءة أطفالنا على ما يرام. إنهم يكافحون قليلاً في مهارات الكتابة. لكن عندما يغادرون هنا ، فإنهم يتأرجحون في الرياضيات ."

يوجد الآن أكثر من خمسين مدرسة KIPP في جميع أنحاء الولايات المتحدة ، وهناك المزيد في الطريق. يمثل برنامج KIPP أحد أكثر الفلسفات التعليمية الواعدة في الولايات المتحدة. ولكن من الأفضل فهم نجاحها ليس من حيث مناهجها الدراسية ، أو معلميها ، أو مواردها ، أو نوعًا من الابتكار المؤسسي. وبدلاً من ذلك ، فإن KIPP هي منظمة نجحت في أخذ فكرة الموروثات الثقافية على محمل الجد.

في أوائل القرن التاسع عشر ، شرعت مجموعة من الإصلاحيين في إنشاء نظام للتعليم العام في الولايات المتحدة. ما حدث في المدارس العامة في ذلك الوقت كان تشكيلة عشوائية من المدارس المحلية المكونة من غرفة واحدة والفصول الدراسية المزدحمة المنتشرة في جميع أنحاء البلاد. في المناطق الريفية ، أغلقت المدارس في الربيع والخريف واستمرت طوال الصيف ، حتى يتمكن الأطفال من المساعدة في مواسم الزراعة والحصاد المزدحمة. في المدينة ، عكست العديد من المدارس الجداول الطويلة والفوضوية لأولياء أمور الأطفال من الطبقة العاملة. أراد الإصلاحيون التأكد من أن جميع الأطفال يذهبون إلى المدرسة وأن المدرسة العامة كانت شاملة ، مما يعني أن جميع الأطفال حصلوا على تعليم كافٍ لتعلم القراءة والكتابة وإجراء العمليات الحسابية الأساسية والعمل كمواطنين منتجين.

ولكن كما أشار المؤرخ كينيث جولد ، كان المصلحون التربويون الأوائل قلقين للغاية من أن الأطفال لا يحصلون على الكثير من التعليم. في عام 1871على سبيل المثال ، نشر مفوض التعليم في الولايات المتحدة تقريرًا بقلم إدوارد جارفيس حول "علاقة التعليم بالجنون". درس جارفيس 1741 ، حالة جنون وخلص إلى أن "الإفراط في الدراسة" كان مسؤولاً عن 205منها. "يضع التعليم الأساس لجزء كبير من أسباب الاضطرابات النفسية ،"

كتب جارفيس. وبالمثل ، فإن رائد التعليم العام في ماساتشوستس ، هوراس مان ، يعتقد أن الطلاب الذين يعملون بجد من شأنه أن يخلق "تأثيرًا ضارًا على الشخصية والعادات.... ليس من النادر أن يتم تدمير الصحة نفسها من خلال الإفراط في تحفيز العقل ."في المجلات التعليمية في ذلك الوقت ، كانت هناك مخاوف مستمرة بشأن إرهاق الطلاب أو إضعاف قدراتهم الطبيعية من خلال الكثير من الأعمال المدرسية.

يكتب جولد عن الإصلاحيين:

سعى جاهدا لإيجاد طرق لتقليل الوقت الذي يقضيه في الدراسة ، لأن فترات الراحة الطويلة يمكن أن تنقذ العقل من الإصابة. ومن هنا تم إلغاء فصول السبت ، وتقصير اليوم الدراسي ، وإطالة الإجازة -كل ذلك حدث خلال القرن التاسع عشر. تم تحذير المعلمين من أنه "عندما يُطلب من [الطلاب] الدراسة ، لا ينبغي أن تنهك أجسادهم بسبب الحبس الطويل ، ولا ينبغي أن تحير أذهانهم بسبب التطبيق المطول." كما قدم الباقي فرصًا خاصة لتقوية المهارات المعرفية والتحليلية. كما اقترح أحد المساهمين في مدرس ماساتشوستس ، "عندما يتم التخلص من حالة التوتر التي تنتمي إلى الدراسة الفعلية ، يكتسب الأولاد والبنات ، وكذلك الرجال والنساء ، عادة التفكير والتفكير ، وتشكيل استنتاجاتهم الخاصة ، بصرف النظر عما يتعلمونه وسلطة الآخرين ."

هذه الفكرة -أن الجهد يجب أن يكون متوازنًا بالراحة -لا يمكن أن يكون أكثر اختلافًا عن المفاهيم الآسيوية حول الدراسة والعمل ، بالطبع. ولكن مرة أخرى ، تشكلت النظرة الآسيوية للعالم من خلال حقول الأرز.
في دلتا نهر اللؤلؤ ، كان مزارع الأرز يزرع محصولين وأحيانًا ثلاثة محاصيل سنويًا. كانت الأرض بورقة لفترة وجيزة فقط. في الواقع ، تتمثل إحدى السمات الفريدة لزراعة الأرز في أنه بسبب العناصر الغذائية التي تحملها المياه المستخدمة في الري ، كلما زادت مساحة الأرض المزروعة ، زادت خصوبتها.

لكن في الزراعة الغربية ، العكس هو الصحيح. ما لم يُترك حقل قمح أو ذرة كل بضع سنوات ، تصبح التربة منهكة. كل شتاء الحقول فارغة. إن العمل الشاق المتمثل في الزراعة الربيعية والحصاد في الخريف يتبعه ، كالساعة ، تباطؤ وتيرة الصيف والشتاء.

هذا هو المنطق الذي طبقه المصلحون في تنمية العقول الشابة. نصوغ أفكارًا جديدة عن طريق القياس ، نعمل من ،رفه الإصلاحيون هو إيقاعات المواسم الزراعية. يجب زراعة العقل. لكن ليس كثيرًا ، لئلا ينفد. وماذا كان علاج أخطار الإرهاق؟ العطلة الصيفية الطويلة -إرث أمريكي غريب ومميز كان له عواقب عميقة على أنماط التعلم لطلاب اليوم.

ادراً ما يتم ذكر العطلة الصيفية في المناقشات التعليمية الأمريكية. تعتبر سمة دائمة وغير منتهكة للحياة المدرسية ، مثل كرة القدم في المدرسة الثانوية و حفلة التخرج. لكن ألقِ نظرة على المجموعات التالية من نتائج اختبار المدرسة الابتدائية ، واعرف ما إذا كان إيمانك بقيمة الإجازات الصيفية الطويلة لم يتزعزع بشدة.

تأتي هذه الأرقام من بحث أجراه عالم الاجتماع بجامعة جونز هوبكنز كارل ألكسندر. تتبع ألكساندر التقدم الذي أحرزه 650طالبًا في الصف الأول من ظام المدارس العامة في بالتيمور ، حيث نظر في كيفية تسجيلهم في اختبار مهارات القراءة والرياضيات المستخدم على نطاق واسع والذي يسمى اختبار لإنجاز في كاليفورنيا. هذه هي درجات القراءة للسنوات الخمس الأولى من المدرسة الابتدائية ، مقسمة حسب الطبقة الاجتماعية والاقتصادية -منخفضة متوسطة وعالية.

فصل	الصف1st	الصف الثاني	الصف 3RD	الصف4	الصف الخامس
قليل	329	375	397	433	461
وسط	348	388	425	467	497
عالي	361	418	460	506	534

انظر إلى العمود الأول. يبدأ الطلاب في الصف الأول باختلافات ذات مغزى ، ولكن ليست ساحقة ، في معرفتهم وقدراتهم. يتمتع طلاب الصف الأول من أغنى المنازل بميزة 32نقطة على طلاب الصف الأول من أفقر المنازل -وبالمناسبة ، فإن طلاب الصف الأول من المنازل الفقيرة في بالتيمور فقراء حقًا . انظر الآن إلى عمود الصف الخامس. بحلول ذلك الوقت ، وبعد أربع سنوات ، تضاعفت الفجوة المتواضعة في البداية بين الأغنياء والفقراء.

هذه "فجوة الإنجاز" هي ظاهرة تمت ملاحظتها مرارًا وتكرارًا ، وعادة ما تثير أحد استجابتين. الاستجابة الأولى هي أن الأطفال المحرومين ببساطة لا يتمتعون بنفس القدرة المتأصلة على التعلم مثل الأطفال من خلفيات أكثر امتيازًا. إنهم ليسوا أذكياء. الاستنتاج الثاني ، الأكثر تفاؤلاً قليلاً ، هو أن مدارسنا ، بطريقة ما ، تخذل الأطفال الفقراء: نحن ببساطة لا نقوم بعمل جيد بما يكفي لتعليمهم المهارات التي يحتاجون إليها. ولكن هنا حيث أصبحت دراسة الإسكندر مثيرة للاهتمام ، لأنه اتضح أن أيا من هذه التفسيرات لا تبدو صحيحة.

لم تمنح مدينة بالتيمور أطفالها اختبار الإنجاز في كاليفورنيا في نهاية كل عام دراسي ، في يونيو. لقد أعطاهم الاختبار في سبتمبر أيضًا ، بعد انتهاء العطلة الصيفية. ما أدركه الإسكندر هو أن المجموعة الثانية من نتائج الاختبار سمحت له بإجراء تحليل مختلف قليلاً.

إذا نظر إلى الفرق بين الدرجة التي حصل عليها الطالب في بداية العام الدراسي ، في سبتمبر ، والنتيجة التي حصل عليها في يونيو التالي ، فيمكنه قياس مقدار ما تعلمه هذا الطالب -على وجه التحديد -خلال العام الدراسي. وإذا نظر إلى الفرق بين درجة الطالب في يونيو ثم في سبتمبر التالي ، فيمكنه أن يرى مقدار ما تعلمه هذا الطالب خلال فصل الصيف. بعبارة أخرى ، يمكنه أن يكتشف -جزئيًا على الأقل -مقدار فجوة التحصيل نتيجة لأشياء تحدث خلال العام الدراسي ، ومدى ارتباطها بما يحدث خلال العطلة الصيفية.

لنبدأ بمكاسب العام الدراسي. يوضح هذا الجدول عدد النقاط التي ارتفعت فيها درجات اختبار الطلاب من الوقت الذي بدأوا فيه الدراسة في سبتمبر إلى الوقت الذي توقفوا فيه في يونيو. يمثل عمود "الإجمالي" التعلم التراكمي في الفصول الدراسية من جميع سنوات المدرسة الابتدائية الخمس.

فصل	الصف1st	الصف الثاني	الصف 3RD	الصف4	الصف الخامس	المجموع
قليل	55	46	30	33	25	189
وسط	69	43	34	41	27	214
عالي	60	39	34	28	23	184

ه قصة مختلفة تمامًا عن تلك التي اقترحها الجدول الأول. جعلت المجموعة الأولى من نتائج الاختبار الأمر يبدو و المنخفض يفشلون بطريقة ما في الفصل الدراسي. لكن هنا نرى بوضوح أن هذا ليس صحيحًا. انظر إلى عمود "الإجمالي". على مدار خمس سنوات من المدرسة الابتدائية ، "يتفوق" الأطفال الفقراء على التعلم عن أغنى الأطفال 189نقطة مقابل 184نقطة. إنهم يتخلفون عن أطفال الطبقة المتوسطة بمقدار متواضع فقط ، وفي الواقع ، في سنة واحدة ، الصف الثاني ، يتعلمون أكثر من أطفال الطبقة المتوسطة أو العليا.

بعد ذلك ، دعنا نرى ما سيحدث إذا نظرنا فقط إلى كيفية تغير درجات القراءة خلال العطلة الصيفية.

فصل	بعد الأول	بعد المركز الثاني	بعد الثالث	بعد الرابع	المجموع
قليل	-3.67	-1.70	2.74	2.89	0.26
وسط	-3.11	4.18	3.68	2.34	7.09
عالي	15.38	9.22	14.51	13.38	52.49

هل ترى الفرق؟ انظر إلى العمود الأول ، الذي يقيس ما يحدث خلال الصيف بعد الصف الأول. يعود أغنى الأطفال في سبتمبر / أيلول ، وقفزت درجاتهم في القراءة بأكثر من 15نقطة. يعود الأطفال الأشد فقراً من الإجازات وقد انخفضت درجاتهم في القراءة بنحو 4نقاط. قد يتفوق الأطفال الفقراء على الأطفال الأغنياء خلال العام الدراسي. لكن خلال الصيف ، يتأخرون كثيرًا.

ألقِ نظرة الآن على العمود الأخير ، والذي يُجمع جميع مكاسب الصيف من الصف الأول إلى الصف الخامس. ترتفع درجات القراءة للأطفال الفقراء بمقدار 0.26نقطة. عندما يتعلق الأمر بمهارات القراءة ، فإن الأطفال الفقراء لا يتعلمون شيئًا عندما لا تكون المدرسة في جلسة. على النقيض من ذلك ، ارتفعت درجات القراءة للأطفال الأغنياء بنسبة هائلة بلغت 52.49نقطة. تقريبًا كل الميزة التي يتمتع بها الطلاب الأثرياء على الطلاب الفقراء هي نتيجة للاختلافات في الطريقة التي يتعلم بها الأطفال المتميزون أثناء عدم وجودهم في المدرسة.

ما الذي نراه هنا؟ أحد الاحتمالات الحقيقية للغاية هو أن هذه هي النتائج التعليمية للاختلافات في أساليب الأبوة التي تحدثنا عنها في فصل كريس لانجان. فكر في العودة إلى أليكس ويليامز ، الطفل البالغ من العمر تسع سنوات والذي درسته أنيت لارو. يعتقد والديه في الزراعة المنسقة. يتم اصطحابه إلى المتاحف والتسجيل في برامج خاصة ويذهب إلى المخيم الصيفي حيث يأخذ دروسًا. عندما يشعر بالملل في المنزل ، هناك الكثير من الكتب التي يجب قراءتها ، ويرى والديه أن من مسؤوليتهما إبقائه مشاركًا بنشاط في العالم من حوله. ليس من الصعب أن ترى كيف سيتحسن أليكس في القراءة والرياضيات خلال الصيف.

لكن ليس كاتي بريندل ، الفتاة الصغيرة من الجانب الآخر من المسارات. لا يوجد مال لإرسالها إلى المخيم الصيفي. لا تقود والدتها إلى دروس خاصة ، ولا توجد كتب حول منزلها يمكنها قراءتها إذا شعرت بالملل. ربما يكون هناك تلفاز فقط. ربما لا يزال لديها إجازة رائعة ، وتكوين صداقات جديدة ، واللعب في الخارج ، والذهاب إلى السينما ، وقضاء أيام الصيف الخالية من الهموم التي نحلم بها جميعًا. ومع ذلك ، لن يؤدي أي من هذه الأشياء إلى تحسين مهاراتها في الرياضيات والقراءة ، وكل يوم صيف خالي من الهموم تقضيه يجعلها متأخرة أكثر فأكثر عن أليكس. أليكس ليس بالضرورة أذكى من كاتي. لقد تعلمها للتو: لقد قضى بضعة أشهر قوية من التعلم خلال الصيف بينما كانت تشاهد التلفزيون وتلعب في الخارج.

ما يوحي به عمل ألكساندر هو أن الطريقة التي تمت بها مناقشة التعليم في الولايات المتحدة هي طريقة رجعية. يتم قضاء قدر هائل من الوقت في الحديث عن تقليل حجم الفصل ، وإعادة كتابة المناهج الدراسية ، وشراء جهاز كمبيوتر محمول جديد لامع لكل طالب ، وزيادة التمويل المدرسي -وكل ذلك يفترض أن هناك شيئًا خاطئًا جوهريًا في الوظيفة التي تقوم بها المدارس. لكن انظر إلى الجدول الثاني ، الذي يظهر ما يحدث بين سبتمبر ويونيو. المدارس تعمل.

المشكلة الوحيدة في المدرسة ، بالنسبة للأطفال الذين لا ينجزون ، هي أنه لا يوجد ما يكفي منها.

ألكساندر ، في الواقع ، أجرى عملية حسابية بسيطة للغاية لإثبات ما سيحدث إذا ذهب أطفال بالتيمور إلى المدرسة
لأطفال الفقراء والأثرياء ، بحلول نهاية المدرسة الابتدائية ، سيكونون يقومون بالرياضيات والقراءة على نفس المستوى تقريبًا.

وفجأة أصبحت أسباب التفوق الآسيوي في الرياضيات أكثر وضوحًا. لا يحظى الطلاب في المدارس الآسيوية بإجازات صيفية طويلة. لماذا هم؟ إن الثقافات التي تعتقد أن طريق النجاح يكمن في النهوض قبل الفجر 360 يومًا في السنة بالكاد ستمنح أطفالها ثلاثة أشهر متتالية في الصيف. يبلغ متوسط العام الدراسي في الولايات المتحدة 180 يومًا.

يبلغ طول العام الدراسي في كوريا الجنوبية 220 يومًا. يبلغ طول العام الدراسي الياباني 243 يومًا.
كان أحد الأسئلة التي طُرحت على المتقدمين للاختبار في اختبار حديث للرياضيات للطلاب حول العالم هو عدد أسئلة الجبر وحساب التفاضل والتكامل والهندسة التي غطت موضوعًا تعلموه سابقًا في الفصل. بالنسبة لطلاب الصف الثاني عشر اليابانيين ، كانت الإجابة 92 بالمائة. هذه هي قيمة الذهاب إلى المدرسة 243 يومًا في السنة. لديك الوقت لتعلم كل ما تحتاج إلى تعلمه -ولديك وقت أقل للتخلص منه. بالنسبة لطلاب الصف الثاني عشر الأمريكيين ، كان الرقم المقابل 54 في المائة. بالنسبة لأفقر طلابها ، ليس لدى أمريكا مشكلة في المدرسة. لديها مشكلة في الإجازة الصيفية ، وهذه هي المشكلة التي تسعى مدارس KIPP لحلها. قرروا إحضار دروس حقل الأرز إلى المدينة الأمريكية الداخلية.

يقول ديفيد ليفين من الطلاب في أكاديمية برونكس كيب: "يبدأون المدرسة في السابعة وخمسة وعشرين عامًا". "جميعهم يقومون بدورة تسمى مهارات التفكير حتى السابعة وخمسة وخمسين. يدرسون اللغة الإنجليزية لمدة تسعين دقيقة ، وتسعين دقيقة من الرياضيات كل يوم ، ما عدا الصف الخامس ، حيث يدرسون ساعتين من الرياضيات يوميًا. ساعة من العلم ، وساعة من العلوم الاجتماعية ، وساعة من الموسيقى على الأقل مرتين في الأسبوع ، وبعد ذلك لديك ساعة وخمس عشرة دقيقة لأوركسترا فوق ذلك. الجميع يؤدون الأوركسترا. اليوم يذهب من السابعة و الخامسة و عشرين و حتى الخامسة مساءً. بعد الخامسة توجد نوادي الواجبات المنزلية و الاعتقال و الفرق الرياضية. يوجد أطفال هنا من السابعة والعشرين حتى السابعة مساءً. إذا كنت تأخذ يومًا متوسطًا ، وتناولت الغداء والاستراحة ، فإن أطفالنا يقضون 50إلى 60بالمائة من وقت التعلم أكثر من طالب المدرسة العامة التقليدية ."

كان ليفين يقف في الردهة الرئيسية للمدرسة. كان وقت الغداء وكان الطلاب يتجمعون بهدوء في صفوف منظمة ، وكلهم يرتدون قمصان أكاديمية KIPP.أوقف ليفين الفتاة التي كان ذيلها قد خرج. "اعمل لي معروفا ، عندما تسنح لك الفرصة" ، صرخ ، مقلدا حركة الثني. وتابع: "أيام السبت يأتون في التاسعة إلى الواحدة. في الصيف ، من ثمانية إلى اثنين ."بحلول الصيف ، كان ليفين يشير إلى حقيقة أن طلاب KIPPيحضرون ثلاثة أسابيع إضافية من المدرسة ، في يوليو.

هؤلاء ، بعد كل شيء ، هم بالتحديد نوع الأطفال ذوي الدخل المنخفض الذين وصفهم ألكساندر بأنهم فقدوا قوتهم خلال الإجازة الصيفية الطويلة ، لذا فإن رد KIPPهو ببساطة عدم الحصول على إجازة صيفية طويلة.

وتابع "البداية صعبة". "بنهاية اليوم هم قلقون. جزء منه هو التحمل ، وجزء منه هو الدافع. جزء من الحوافز والمكافآت والأشياء الممتعة. جزء منه هو نظام جيد من الطراز القديم. ترمي كل ذلك في الحساء. نتحدث كثيرًا هنا عن العزيمة والتحكم في النفس. يعرف الأطفال ما تعنيه هذه الكلمات ."

سار ليفين في القاعة إلى فصل الرياضيات في الصف الثامن ووقف بهدوء في الخلف. كان هناك طالب يُدعى آرون في مقدمة الفصل ، يشق طريقه من خلال مشكلة من صفحة تمارين مهارات التفكير التي يتعين على جميع طلاب KIPPالقيام بها كل صباح. جلس المعلم ، وهو رجل ذو ذيل حصان في الثلاثينيات من عمره يدعى فرانك كوركوران ، على كرسي على الجانب ، وكان يقفز من حين لآخر فقط لتوجيه المناقشة. كان من نوع المشهد الذي يتكرر كل يوم في الفصول الدراسية الأمريكية -مع اختلاف واحد. كان آرون في المقدمة ، يعمل على هذه المشكلة الفردية ، لمدة عشرين دقيقة - بطريقة منهجية ، بعناية ، بمشاركة الفصل ، يشق طريقه ليس فقط من خلال الإجابة ولكن أيضًا السؤال عما إذا كان هناك أكثر من طريقة للحصول على الاجابة. لقد كان رينيه يجتهد في اكتشاف مفهوم المنحدر غير المحدد مرة أخرى.

قال كوركوران بعد انتهاء الحصة: "ما يفعله ذلك الوقت الإضافي هو السماح بجو أكثر استرخاء". "أجد أن المشكلة في تعليم الرياضيات هي نهج الغطس أو السباحة. كل شيء سريع النيران ، والأطفال الذين يحصلون عليه أولاً هم الذين يكافأون. لذلك هناك شعور بأن هناك أشخاصًا يمكنهم القيام بالرياضيات وهناك أشخاص ليسوا أشخاصًا رياضيين. أعتقد أن الوقت الطويل يمنحك الفرصة كمعلم لشرح الأشياء ، ومزيد من الوقت للأطفال للجلوس واستيعاب كل ما يحدث -للمراجعة والقيام بالأشياء بوتيرة أبطأ بكثير. يبدو الأمر غير منطقي ولكننا نقوم بالأشياء بوتيرة أبطأ ونتيجة لذلك نتجاوز الكثير.

هناك قدر أكبر من الاحتفاظ ، وفهم أفضل للمادة. إنه يتيح لي أن أكون أكثر استرخاءً قليلاً. لدينا وقت للألعاب. يمكن للأطفال طرح أي أسئلة يريدونها ، وإذا كنت أشرح شيئًا ما ، فلا أشعر بالضغط بسبب الوقت. يمكنني أن أعود إلى المواد ولا أشعر بضغوط الوقت ."أعطى الوقت الإضافي كوركوران فرصة لجعل الرياضيات ذات مغزى: للسماح لطلابه برؤية الأمور واضحة

العلاقة بين الجهد والمكافأة.

على جدران الفصل ، كانت هناك عشرات الشهادات من امتحان ولاية نيويورك ريجنت ، تشهد على تكريم طلاب كوركوران من الدرجة الأولى. قال كوركوران: "كان لدينا فتاة في هذا الفصل".

"كانت طالبة رياضيات سيئة في الصف الخامس. كانت تبكي كل يوم سبت عندما فعلنا أشياء علاجية.

دموع كبيرة ودموع .
"في الذكرى ، حصل كوركوران على القليل من العاطفة. نظر إلى الأسفل. "لقد راسلتنا بالبريد الإلكتروني منذ أسبوعين. هي في الكلية الآن. إنها تخصص محاسبة. "

قصة المدرسة المعجزة التي تحول الخاسرين إلى فائزين هي بالطبع قصة مألوفة للغاية. إنها مواد من الكتب الملهمة وأفلام هوليوود العاطفية. لكن واقع أماكن مثل KIPP أقل بريقًا بكثير من ذلك. للتعرف على ما يعنيه وقت التعلم الإضافي بنسبة 50 إلى 60 في المائة ، استمع إلى اليوم المعتاد في حياة طالب برنامج كيب تاون.

اسم الطالب ماريتا. إنها الطفلة الوحيدة التي تعيش في منزل وحيد الوالد. والدتها لم تذهب إلى الكلية قط. يتشارك الاثنان في شقة بغرفة نوم واحدة في برونكس. اعتادت ماريتا الذهاب إلى مدرسة ضيقة في الشارع من منزلها ، حتى سمعت والدتها عن KIPP. قالت ماريتا: "عندما كنت في الصف الرابع ، تقدمت أنا وأحد أصدقائي الآخرين ، تانيا ، إلى KIPP". أتذكر الانسة أوينز. لقد قابلتني ، والطريقة التي كانت تقول بها جعلت الأمر يبدو صعبًا لدرجة أنني اعتقدت أنني ذاهب إلى السجن. كدت أن أبكي. وقالت ، إذا كنت لا ترغب في التوقيع على هذا ، فلا يتعين عليك التوقيع على هذا. ولكن بعد ذلك كانت أمي هناك ، لذلك وقعت عليها ."

مع ذلك ، تغيرت حياتها. (ضع في اعتبارك ، أثناء قراءة ما يلي ، أن ماريتا تبلغ من العمر اثني عشر عامًا).

تقول: "أستيقظ في الخامسة والأربعين صباحًا لأحظى بأفضل السبق". "أفرش أسناني ، وأستحم. أتناول وجبة الإفطار في المدرسة ، إذا تأخرت. عادةً ما يتم الصراخ في وجهي لأنني استغرقت وقتًا طويلاً. التقيت بأصدقائي ديانا وستيفن في محطة الحافلات ، وحصلنا على الحافلة رقم واحد ."

الاستيقاظ 5:45 هو نموذجي إلى حد ما لطلاب KIPP ، لا سيما بالنظر إلى تنقلات الحافلات ومترو الأنفاق الطويلة التي يضطر الكثيرون للوصول إليها إلى المدرسة. ذهب ليفين ، ذات مرة ، إلى فصل الموسيقى للصف السابع مع سبعين طفلاً وطلب رفع الأيدي عند استيقاظ الطلاب. قالت حفنة من الناس إنهم استيقظوا بعد السادسة. قال ثلاثة أرباعهم إنهم استيقظوا قبل السادسة. وقال نصفهم تقريبًا إنهم استيقظوا قبل الساعة 5:30. قال أحد زملاء ماريتا ، وهو صبي يُدعى خوسيه ، إنه يستيقظ أحيانًا في الساعة الثالثة أو الرابعة صباحًا ، وينهي واجباته المدرسية من الليلة السابقة ، ثم "يعود إلى النوم قليلاً".

تابعت ماريتا:

> أترك المدرسة في الخامسة مساءً ، وإذا لم أتسكع ، فسأعود للمنزل حوالي الساعة الخامسة والنصف. ثم أقول مرحبًا لأمي بسرعة حقًا وأبدأ واجبي المنزلي. وإذا لم يكن هناك الكثير من الواجبات المنزلية في ذلك اليوم ، فسوف يستغرق الأمر من ساعتين إلى ثلاث ساعات ، وسأنتهي في حوالي الساعة التاسعة مساءً ، أو إذا كان لدينا مقالات ، فسوف أكون قد انتهيت من الساعة العاشرة مساءً ، أو العاشرة والنصف مساءً.
>
> أحيانًا تجعلني أمي تستريح لتناول العشاء. أخبرتها أنني أريد أن أمضي قدمًا ، لكنها تقول إن عليّ أن آكل. في الثامنة تقريبًا ، جعلتني أستريح لتناول العشاء لمدة نصف ساعة تقريبًا ، ثم أعود إلى العمل. بعد ذلك ، عادة بعد ذلك ، تريد أمي أن تسمع عن المدرسة ، لكن عليّ أن أسرع في ذلك لأنه يجب أن أذهب إلى الفراش بحلول الساعة 11 مساءً ، لذا أجهز كل أشيائي ، ثم أخلد إلى السرير. أخبرها كل شيء عن اليوم وما حدث ، وبحلول الوقت الذي ننتهي فيه ، كانت على وشك النوم ، لذلك ربما يكون ذلك في حوالي الساعة الحادية عشرة والخامسة عشر. ثم أذهب للنوم ، وفي صباح اليوم التالي نقوم بذلك من جديد. نحن في نفس الغرفة. لكنها غرفة نوم ضخمة ويمكنك تقسيمها إلى قسمين ، ولدينا أسرة في الجوانب الأخرى. أنا وأمي قريبان جدًا.

تحدثت بطريقة واقعية للأطفال الذين ليس لديهم طريقة لمعرفة مدى غرابة وضعهم. كان لديها ساعات من محامي يحاول أن تكون شريكًا ، أو لساعات طبيب مقيم. كل ما كان مفقودًا هو الدوائر المظلمة تحت عينيها وفنجان من القهوة على البخار ، باستثناء أنها كانت صغيرة جدًا بالنسبة لأي منهما.

تابعت ماريتا: "أحيانًا لا أخلد للنوم عندما يفترض بي أن أفعل ذلك". "أذهب للنوم في الساعة الثانية عشرة ، على س
الي ، ستضربني. وسوف أغفو في الصف. ولكن بعد ذلك يجب أن أستيقظ لأنه يجب أن أحصل على المعلومات. أتذكر أنني كنت في فصل دراسي ،
كنت أغفو ورآني المعلم وقال ، "هل يمكنني التحدث معك بعد الفصل؟" وسألني ، "لماذا كنت تغفو؟" وقلت له إنني ذهبت إلى النوم متأخرًا. وكان
يقول ، "أنت بحاجة إلى النوم مبكرًا." "

حياة ماريتا ليست حياة طفل يبلغ من العمر اثني عشر عامًا. كما أنه ليس ما نتمناه بالضرورة لطفل يبلغ من العمر اثني عشر عامًا. الأطفال ، كما نحب أن نؤمن ، يجب أن يكون لديهم وقت للعب والحلم والنوم.

ماريتا لديها مسؤوليات. ما يُسأل عنها هو نفس الشيء الذي سئل من الطيارين الكوريين. لكي يصبحوا ناجحين فيما فعلوه ، كان عليهم التخلص من جزء من هويتهم ، لأن الاحترام العميق للسلطة الذي يسري في الثقافة الكورية لا ينجح ببساطة في قمرة القيادة. كان على ماريتا أن تفعل الشيء نفسه لأن الإرث الثقافي الذي منحته لا يتناسب مع ظروفها أيضًا -وليس عندما تستخدم عائلات الطبقة المتوسطة والعليا عطلات نهاية الأسبوع والعطلة الصيفية لدفع أطفالها إلى الأمام. مجتمعها لا يمنحها ما تحتاجه. إذن ماذا عليها أن تفعل؟ اترك أمسياتها وعطلات نهاية الأسبوع والأصدقاء -كل عناصر عالمها القديم -واستبدلهم بـ .KIPP

ها هي ماريتا مرة أخرى ، في مقطع لا يكسر القلب قليلاً:

حسنًا ، عندما بدأنا الصف الخامس لأول مرة ، كنت على اتصال بإحدى الفتيات من مدرستي القديمة ، وكلما غادرت المدرسة يوم الجمعة ، كنت أذهب إلى منزلها وأبقى هناك حتى تعود أمي إلى المنزل من العمل. لذلك سأكون في منزلها وسأقوم بواجبي المنزلي. لن يكون لديها أي واجب منزلي. وكانت تقول ، "أوه ، يا إلهي ، ستبقى هناك لوقت متأخر." ثم قالت إنها تريد الذهاب إلى KIPP ، لكنها قالت بعد ذلك إن برنامج KIPP صعب للغاية ولم ترغب في القيام بذلك. وأود أن أقول ، "الجميع يقول إن برنامج كيب تاون صعب ، ولكن بمجرد أن تتعطل ، لن يكون الأمر بهذه الصعوبة حقًا." قالت لي ، "هذا لأنك ذكية." وقلت ، "لا ، كل واحد منا ذكي." وقد كانت محبطة للغاية لأننا بقينا حتى الخامسة وكان لدينا الكثير من الواجبات المنزلية ، وقلت لها أن وجود الكثير من الواجبات المنزلية يساعدنا على أداء أفضل في الفصل. وأخبرتني أنها لا تريد سماع الخطاب بأكمله. جميع أصدقائي الآن من .KIPP

هل هذا كثير لنطلبه من طفل؟ إنها. لكن فكر في الأشياء من منظور ماريتا. لقد عقدت صفقة مع مدرستها. ستستيقظ في الخامسة والأربعين صباحًا ، وتذهب أيام السبت ، وتؤدي واجباتها المدرسية حتى الحادية عشرة ليلًا. في المقابل ، تعد KIPP بأن الأمر سيستغرق أطفالًا مثلها ممن يعانون من الفقر ومنحهم فرصة للخروج. سوف يحصل 84 في المائة منهم على مستوى أو أعلى في الرياضيات. بناءً على قوة هذا الأداء ، يحصل 90 في المائة من طلاب KIPP على منح دراسية للمدارس الثانوية الخاصة أو الضيقة بدلاً من الاضطرار إلى الالتحاق بمدارسهم الثانوية المتفرقة في برونكس. وبناءً على قوة تلك التجربة في المدرسة الثانوية ، فإن أكثر من 80 بالمائة من خريجي KIPP سوف يلتحقون بالجامعة ، وفي كثير من الحالات يكونون أول من يفعل ذلك في أسرهم.

كيف يمكن أن تكون صفقة سيئة؟ كل ما تعلمناه في الاستثنائيون يشير إلى أن النجاح يتبع مسارًا يمكن التنبؤ به. ليس ألمع من ينجح. إذا كان الأمر كذلك ، لكان كريس لانجان هناك مع أينشتاين. كما أن النجاح ليس مجرد مجموع القرارات والجهود التي نتخذها بالنيابة عنا. إنها بالأحرى هدية. القيم المتطرفة هم أولئك الذين أتيحت لهم الفرص -والذين كانت لديهم القوة والحضور الذهني لاغتنامها. بالنسبة للاعبي الهوكي وكرة القدم المولودين في يناير ، فإن هذه فرصة أفضل في تكوين فريق كل النجوم. بالنسبة لفرقة البيتلز ، كانت هامبورغ. بالنسبة لبيل جيتس ، كان الحظ يولد في الوقت المناسب ويحصل على هدية من جهاز كمبيوتر في المرحلة الإعدادية.

حصل Joe Flom ومؤسسو Wachtell و Lipton و Rosen و Katz على فترات راحة متعددة. لقد ولدوا في الوقت المناسب مع الوالدين المناسبين والعرق المناسب ، مما سمح لهم بممارسة الاستيلاء

القانون لمدة عشرين عامًا قبل أن يتم اكتشاف بقية العالم القانوني. وما فعلته الخطوط الجوية الكورية ، عندما غير الفرصة للهروب من قيود إرثهم الثقافي.

الدرس هنا بسيط للغاية. لكن من اللافت للنظر كم مرة يتم تجاهلها. نحن عالقون جدًا في أساطير الأفضل والأذكى والعصامي لدرجة أننا نعتقد أن القيم المتطرفة تنبع بشكل طبيعي من الأرض. ننظر إلى الشاب بيل جيتس ونتعجب من أن عالمنا سمح لهذا الشاب البالغ من العمر ثلاثة عشر عامًا بأن يصبح رائد أعمال ناجحًا بشكل خرافي. لكن هذا هو الدرس الخطأ. سمح عالمنا لعمر واحد فقط يبلغ من العمر ثلاثة عشر عامًا بالوصول غير المحدود إلى محطة مشاركة الوقت في عام 1968. إذا تم منح مليون مراهق نفس الفرصة ، فكم عدد Microsoft الذي سيكون لدينا اليوم؟ لبناء عالم أفضل ، نحتاج إلى استبدال خليط فترات الراحة والمزايا العشوائية التي تحدد النجاح اليوم - تواريخ الميلاد السعيدة وحوادث التاريخ السعيدة - بمجتمع يوفر الفرص للجميع. إذا كان لدى كندا دوري هوكي ثانٍ لهؤلاء الأطفال الذين ولدوا في النصف الأخير من العام ، فسيكون لديها اليوم ضعف عدد نجوم الهوكي البالغين. لن ضاعف هذا الازدهار المفاجئ للمواهب في كل مجال ومهنة. يمكن أن يكون العالم أكثر ثراءً من العالم الذي استقرنا فيه.

لا تحتاج ماريتا إلى مدرسة جديدة تمامًا بها أفدنة من الملاعب والمرافق البراقة. إنها لا تحتاج إلى كمبيوتر محمول أو فصل دراسي صغير أو مدرس بدرجة دكتوراه أو شقة أكبر. إنها لا تحتاج إلى معدل ذكاء أعلى أو عقل سريع مثل كريس لانجان. كل هذه الأشياء ستكون جميلة بالطبع. لكنهم فوتوا النقطة. ماريتا فقط بحاجة إلى فرصة. وانظر إلى الفرصة التي أتيحت لها! أحضر شخص ما القليل من حقل الأرز إلى جنوب برونكس وشرح لها معجزة العمل الهادف.

قصة جامايكية

"إذا تم إحضار مجموعة من الأطفال الصغار الملونين إلى الأمام ، فسيتم تحقيق ذلك."

1.

في 9سبتمبر ، 1931أنجبت شابة تُدعى ديزي نيشن فتاتين توأمين. كانت هي وزوجها دونالد معلمي مدرسة في قرية صغيرة تسمى هاروود ، في أبرشية جامايكا الوسطى في سانت كاترين. أطلقوا على بناتهم اسم الإيمان وجويس. عندما قيل لدونالد إنه قد أنجب توأمان ، غرق على ركبتيه وتنازل عن المسؤولية عن حياتهم إلى الله.

عاشت الأمم في كوخ صغير على أراضي كنيسة هاروود الأنجليكانية. كانت المدرسة المجاورة ، عبارة عن حظيرة طويلة من غرفة واحدة لمبنى مرتفع على ركائز خرسانية. في بعض الأيام ، قد يكون هناك ما يصل إلى ثلاثمائة طفل في الغرفة ، وفي البعض الآخر ، أقل من عشرين. كان الأطفال يقرؤون بصوت عالٍ أو يرددون جداول الضرب. تم الكتابة على الألواح.

كلما كان ذلك ممكنا ، كانت الفصول تنتقل إلى الخارج ، تحت أشجار المانجو. إذا كان الأطفال خارج نطاق السيطرة ، كان دونالد نيشن يمشي من أحد طرفي الغرفة إلى الطرف الآخر ، ويلوح بحزام من اليسار إلى اليمين بينما يندفع الأطفال عائدين إلى أماكنهم.

كان رجلاً مهيبًا ، هادئًا وكريمًا ، ومحبًا كبيرًا للكتب. في مكتبته الصغيرة كانت هناك أعمال شعرية وفلسفية وروايات لكتاب مثل سومرست موغام. كل يوم كان يقرأ الصحيفة عن كثب ، متابعًا مجرى الأحداث في جميع أنحاء العالم. في المساء ، كان أفضل صديق له ، Archdeacon Hayالقس الأنجليكاني الذي كان يعيش على الجانب الآخر من التل ، يأتي ويجلس في شرفة دونالد ، ويشرحان معًا مشاكل جامايكا. كانت زوجة دونالد ، ديزي ، من أبرشية القديسة إليزابيث. كان اسمها قبل الزواج فورد ، وكان والدها يمتلك محل بقالة صغيرًا. كانت واحدة من ثلاث شقيقات ، وكانت مشهورة بجمالها.

في سن الحادية عشرة ، فاز التوأم بمنح دراسية لمدرسة داخلية تسمى سانت هيلدا بالقرب من الساحل الشمالي. كانت مدرسة أنجليكانية قديمة أنشئت لبنات رجال الدين الإنجليز وأصحاب الأملاك والمشرفين. من سانت هيلدا تقدموا بطلبات وتم قبولهم في الكلية الجامعية في لندن. لم يمض وقت طويل بعد ذلك ، ذهبت جويس إلى حفلة عيد ميلاد الحادي والعشرين لعالم رياضيات إنجليزي شاب يدعى جراهام. وقف ليقرأ قصيدة ونسي سطورها ، وأصيب جويس بالحرج -رغم أنه لم يكن من المنطقي أن تشعر بالحرج ، لأنها لم تكن تعرفه على الإطلاق. وقع جويس وجراهام في الحب وتزوجا. انتقلوا إلى كندا.

كان جراهام أستاذًا للرياضيات. أصبح جويس كاتبًا ناجحًا ومعالجًا عائليًا. أنجبا ثلاثة أبناء وبنوا منزلاً جميلاً على تلة في الريف. اسم عائلة جراهام هو جلادويل. هو والدي ، وجويس جلادويل هي أمي.

هذه هي قصة طريق والدتي إلى النجاح -وهي ليست حقيقية. إنها ليست كذبة بمعنى اختلاق الحقائق. لكنها خاطئة من حيث أن سرد قصة بيل جيتس دون ذكر الكمبيوتر في ليكسايد هو أمر خاطئ ، أو أن حساب براعة آسيا في الرياضيات دون العودة إلى حقول الأرز خاطئ. إنه يترك فرص والدتي العديدة وأهمية إرثها الثقافي.

في عام ، 1935على سبيل المثال ، عندما كانت والدتي وأختها في الرابعة من العمر ، كان مؤرخ يُدعى ويليام م.
زار ماكميلان جامايكا. كان أستاذا في جامعة ويتواترسراند في جوهانسبرج ، جنوب أفريقيا. كان ماكميلان رجلاً قبل وقته: كان مهتمًا بشدة بالمشاكل الاجتماعية للسكان السود في جنوب إفريقيا ، وقد جاء إلى منطقة البحر الكاريبي ليقدم نفس الحجة التي قدمها في وطنه في جنوب إفريقيا.

كان النظام التعليمي في جامايكا على رأس اهتمامات ماكميلان. التعليم الرسمي -إذا كان بإمكانك تسمية ما حدث في الحظيرة الخشبية المجاورة لمنزل أجدادي بأنه "تعليم رسمي" -لم يبلغ إلا أربعة عشر عامًا. لم يكن في جامايكا مدارس ثانوية عامة أو جامعات.

أولئك الذين لديهم ميول أكاديمية أخذوا دروسًا إضافية مع مدير المدرسة في سنوات مراهقتهم وحالفهم الحظ تمكنوا من الالتحاق بكلية المعلمين. كان على أولئك الذين لديهم طموحات أوسع أن يجدوا طريقهم بطريقة ما إلى مدرسة خاصة ، ومن هناك إلى جامعة في الولايات المتحدة أو إنجلترا.

لكن المنح الدراسية كانت قليلة ومتباعدة ، وكانت تكلفة التعليم الخاص باهظة للجميع باستثناء قلة متميزة. كتب ماكميلان لاحقًا أن "الجسر من المدارس الابتدائية إلى المدرسة الثانوية" ، في نقد لاذع لمعاملة إنجلترا لمستعمراتها بعنوان تحذير من جزر الهند الغربية ، "ضيق وغير آمن". لم يفعل النظام المدرسي شيئًا للصفوف "الأكثر تواضعًا". وتابع: "إذا كان أي شيء فإن هذه المدارس هي عامل يعمق ويصقل الفروق الاجتماعية." وحذر من أنه إذا لم تمنح الحكومة فرصًا لشعبها ، فستكون هناك مشاكل.

بعد مرور عام على نشر ماكميلان لكتابه ، اجتاحت منطقة البحر الكاريبي موجة من أعمال الشغب والاضطرابات.
قُتل 14شخصًا وجُرح 59آخرون في ترينيداد. قُتل 14شخصًا وجُرح 47آخرون في باربادوس. في جامايكا ، أدت سلسلة من الإضرابات العنيفة إلى إغلاق البلاد ، وأعلنت حالة الطوارئ. وبسبب الذعر ، أخذت الحكومة البريطانية على محمل الجد وصفات ماكميلان ، واقترحت ، من بين إصلاحات أخرى ، سلسلة من المنح الدراسية "لجميع الجزر" للطلاب ذوي العقلية الأكاديمية للالتحاق بالمدارس الثانوية الخاصة. بدأت المنح الدراسية في عام .1941 وجلست والدتي وأختها التوأم الامتحان في العام التالي. هكذا حصلوا على تعليم ثانوي. لو ولدوا قبل سنتين أو ثلاث أو أربع سنوات ، لما حصلوا على تعليم كامل. تدين والدتي بالدورة التي سلكتها حياتها لتوقيت ولادتها ، ومثيري الشغب عام ، 1937و .WM MacMillan

وصفت جدتي ديزي نيشن بأنها "مشهورة بجمالها". لكن الحقيقة هي أن وصفها كان إهمالاً ومتعاليًا. كانت قوة. كانت حقيقة أن والدتي وشقيقتها تركتا هاروود إلى سانت هيلدا من فعل جدتي. ربما كان جدي رجلاً مهيبًا ومتعلمًا ، لكنه كان مثاليًا وحالمًا. دفن نفسه في كتبه. إذا كانت لديه طموحات لبناته ، لم يكن لديه البصيرة والطاقة لجعلهن حقيقة. فعلت جدتي. كانت فكرتها سانت هيلدا: بعض العائلات الثرية في المنطقة أرسلت بناتهم إلى هناك ، ورأت ما تعنيه المدرسة الجيدة. بناتها لم يلعبن مع أطفال القرية الآخرين. يقرؤون. كانت اللغة اللاتينية والجبر ضرورية للمدرسة الثانوية ، لذلك قامت بتدريس بناتها من قبل رئيس الشمامسة هاي.

"إذا سألتها عن أهدافها لأطفالها ، لكانت قالت إنها تريدنا من ذلك

حد الأقصى لها ." تتذكر والدتي. "لم تشعر أن السياق الجامايكي يقدم ما يكفي. وإذا كانت هناك فرصة للمضي قدمًا ، وكنت قادرًا ء هي

ندما جاءت النتائج من امتحان المنحة ، حصلت عمتي فقط على منحة دراسية.

م تكن والدتي. هذه حقيقة أخرى كان تاريخي الأول فيها مهملاً. تتذكر والدتي والديها واقفين في المدخل ويتحدثان مع بعضهما البعض. "ليس لدينا مزيد من المال."

قد دفعوا الرسوم الدراسية للفصل الدراسي الأول واشتروا الزي الرسمي واستنفدوا مدخراتهم.

اذا سيفعلون عندما يحين موعد استحقاق رسوم الفصل الثاني لوالدتي؟ لكن بعد ذلك مرة أخرى ، لم يتمكنوا من إرسال ابنة واحدة دون الأخرى. كانت دتي صامدة. أرسلت -وصليت -وفي نهاية الفصل الدراسي الأول ، اتضح أن إحدى الفتيات الأخريات في المدرسة قد فازت بمنحتين دراسيتين ، لذلك عطيت الثانية لأمي.

ندما حان وقت الذهاب إلى الجامعة ، فازت عمتي ، التوأم الأكاديمي ، بما يسمى منحة المئوية. كانت "الذكرى المئوية" إشارة إلى حقيقة أن المنحة تأسست بعد مائة عام من إلغاء الرق في جامايكا. كانت مخصصة لخريجي المدارس الابتدائية العامة ، وفي مقياس لمدى عمق شعور البريطانيين تجاه تكريم ذكرى الإلغاء ، كان هناك ما مجموعه منحة مئوية واحدة تُمنح كل عام للجزيرة بأكملها ، وستذهب الجائزة إلى الفتاة الأولى والفتى الأعلى في سنوات ناوبة. كانت السنة التي قدمت فيها عمتي إحدى سنوات "الفتاة". كانت محظوظة. لم تكن والدتي. كانت والدتي تتحمل تكاليف السفر إلى إنجلترا ، كاليف الإقامة والطعام والمعيشة ، وتكاليف الدراسة في جامعة لندن. للتعرف على مدى رعب هذا الرقم ، ربما كانت قيمة المنحة المئوية التي فازت بها عمتي تساوي مجموع رواتب أجدادي السنوية. لم تكن هناك برامج قروض طلابية ، ولا بنوك لديها خطوط ائتمان لمعلمي المدارس في الريف. تقول الدتي: "لو سألت والدي ، لكان أجاب:" ليس لدينا نقود "

ماذا فعلت ديزي؟ ذهبت إلى صاحب متجر صيني في بلدة مجاورة. يوجد في جامايكا عدد كبير جدًا من السكان الصينيين الذين سيطروا منذ القرن التاسع عشر على الحياة التجارية للجزيرة. في اللغة الجامايكية ، المتجر ليس متجرًا ، إنه "متجر صيني". ذهبت ديزي إلى "Chinee-shop"للسيد Chance واقترضت المال. لا أحد يعرف المبلغ الذي اقترضته ، على الرغم من أنه كان مبلغًا ضخمًا. ولا أحد يعرف لماذا أعارها السيد تشانس إلى ديزي ، باستثناء بالطبع أنها كانت ديزي نيشن ، ودفعت فواتيرها على الفور وعلمت أطفال الفرصة في مدرسة هاروود. لم يكن من السهل دائمًا أن تكون طفلاً صينيًا في فناء مدرسة في جامايكا.

كان الأطفال الجامايكيون يسخرون من الأطفال الصينيين. Chinee nyan"[أكل] كلب." كانت ديزي شخصية عطوفة ومحبوبة ، واحة وسط ذلك العداء. ربما شعرت السيد تشانس بديونها.

"هل أخبرتني بما كانت تفعله؟ تتذكر والدتي. "لقد حدث للتو. لقد تقدمت للتو إلى الجامعة ودخلت فيها. لقد تصرفت تمامًا على أساس إيماني أنني أستطيع الاعتماد على والدتي ، حتى دون أن أدرك أنني كنت أعتمد على أمي ."

تدين جويس جلادويل بتعليمها الجامعي أولاً إلى ، WM MacMillanثم للطالبة في Saint Hildaالتي تخلت عن منحتها الدراسية ، ثم إلى ، Mr. Chanceثم الأهم من ذلك كله ، إلى .Daisy Nation

كانت ديزي نيشن من الطرف الشمالي الغربي لجامايكا. كان جدها الأكبر ويليام فورد. كان من أيرلندا ، ووصل إلى جامايكا عام 1784 بعد أن اشترى مزرعة بن. بعد وقت قصير من وصوله ، اشترى جارية واتخذها خليلة له. لاحظها على الأرصفة في Alligator Pond ، وهي قرية صيد على الساحل الجنوبي. كانت إحدى قبائل الإيغبو من غرب إفريقيا.

كان لديهم ابن ، أطلقوا عليه اسم يوحنا. كان ، بلغة ذلك اليوم ، "مولتو". كان ملونًا -وكل سيارات فورد من تلك النقطة فصاعدًا سقطت في الطبقة الملونة لجامايكا.

في الجنوب الأمريكي خلال تلك الفترة نفسها ، كان من غير المعتاد للغاية أن يكون لمالك الأرض الأبيض مثل هذه العلاقة العامة مع العبد. تعتبر العلاقات الجنسية بين البيض والسود بغيضة أخلاقيا. صدرت قوانين تحظر التمازج بين الأجيال ، وآخرها لم يُلغى من قبل المحكمة العليا الأمريكية حتى عام 1967. كان صاحب مزرعة يعيش علانية مع جارية منبوذة اجتماعيا ، وأي ذرية من اتحاد الأسود والأبيض سيكون لها تركوا في العبودية.

في جامايكا ، كانت المواقف مختلفة جدًا. كانت منطقة البحر الكاريبي في تلك السنوات أكثر بقليل من مستعمرة عبيد ضخمة. فاق عدد السود عدد البيض بنسبة تزيد عن عشرة إلى واحد. كان هناك عدد قليل ، إن وجد ، من النساء البيض اللائي يمكن الزواج منهن ، ونتيجة لذلك ، كان لدى الغالبية العظمى من الرجال البيض في جزر الهند الغربية عشيقات سوداء أو بنية اللون. أحد مالكي المزارع البريطانية في جامايكا ، الذي اشتهر بمذكرات دقيقة لمآثره الجنسية ، نام مع 138 امرأة مختلفة في سبعة وثلاثين عامًا في الجزيرة ، جميعهن تقريبًا عبيد ، ومشتبه بهن ، ليس كلهن شركاء راغبين. ورأى البيض الخلاسيين -أبناء تلك العلاقات -كحلفاء محتملين ، وعازل بينهم وبين الأعداد الهائلة من العبيد في الجزيرة. تم تقدير نساء مولاتو كعشيقات ، وكان أطفالهن ، الذين يتسمون بظلال أفتح بدورهم ، ينتقلون إلى أعلى السلم الاجتماعي والاقتصادي. نادرا ما عمل الخلاسيون في الحقول. لقد عاشوا حياة أسهل بكثير للعمل في "المنزل". كانوا الأكثر احتمالا لإطلاق سراحهم. لقد ترك العديد من عشيقات الخلاسيين ثروات كبيرة في إرادة أصحاب العقارات البيض ، حيث أقرت الهيئة التشريعية في جامايكا ذات مرة قانونًا يحد من الوصايا بألفي جنيه (والذي كان ، في ذلك الوقت ، مبلغًا هائلاً).

كتب أحد المراقبين في القرن الثامن عشر: "عندما يصل أوروبي إلى جزر الهند الغربية ويستقر أو يغادر لأي فترة زمنية ، فإنه يجد أنه من الضروري أن يوفر لنفسه مدبرة منزل أو عشيقة". "الخيار الذي لديه فرصة في القيام به هو خيار مختلف ، أسود ، أو تاوني ، أو مولاتو ، أو ميستي ، ويمكن شراء أحدها مقابل 100 أو 150 جنيه إسترليني .... إذا تم إنجاب ذرية من الأطفال الصغار الملونين ، فسيتم تحريرهم ، وغالبًا ما يرسلهم الآباء الذين يستطيعون تحمل تكاليفها ، في سن ثلاث أو أربع سنوات ، ليتم تعليمهم في إنجلترا ."

هذا هو العالم الذي ولد فيه جد ديزي جون. لقد كان جيلًا واحدًا بعيدًا عن سفينة العبيد ، ويعيش في بلد أفضل وصف له بأنه مستعمرة جزائية أفريقية ، وكان رجلاً حراً ، مع كل فائدة من التعليم. تزوج مولاتو آخر ، امرأة نصفها أوروبية ونصف أراواك ، وهي قبيلة هندية موطنها الأصلي جامايكا ، ولديها سبعة أطفال.

يقول عالم الاجتماع الجامايكي أورلاندو باترسون: "هؤلاء الأشخاص -الملونون -يتمتعون بمكانة كبيرة". وبحلول الثامنة عشرة والسادسة والعشرين ، كانوا يتمتعون بكامل الحريات المدنية. في الواقع ، إنهم يحققون الحريات المدنية الكاملة في نفس الوقت الذي يحقق فيه اليهود في جامايكا. يمكنهم التصويت. افعل أي شيء يمكن لشخص أبيض أن يفعله -وهذا في سياق ما كان لا يزال مجتمعًا من العبيد.

"من الناحية المثالية ، سيحاولون أن يكونوا حرفيين. تذكر أن جامايكا بها مزارع قصب السكر ، وهي مختلفة تمامًا عن مزارع القطن التي تجدها في الجنوب الأمريكي. القطن هو في الغالب

السعي الزراعي. أنت تختار هذه الأشياء ، وقد تمت جميع عمليات المعالجة تقريبًا في لانكشاير أو الشمال. السكر م ن لديك المصنع هناك ، لأن السكر يبدأ في فقد السكروز في غضون ساعات من قطفه. لم يكن لديك خيار سوى وجود مطحنة السكر هناك ، وتتطلب مصانع السكر مجموعة واسعة من المهن. القوابل. رجال الغلاية. النجارون -والكثير من تلك الوظائف شغلها الملونون ."

كان الأمر كذلك أن النخبة الإنجليزية في جامايكا ، على عكس نظرائهم في الولايات المتحدة ، لم يكن لديهم اهتمام كبير بالمشروع الكبير لبناء الأمة. لقد أرادوا كسب أموالهم والعودة إلى إنجلترا. لم تكن لديهم رغبة في البقاء فيما اعتبروه أرضًا معادية. لذا فإن مهمة بناء مجتمع جديد -مع العديد من الفرص التي يجسدها -تقع على عاتق الملونين أيضًا.

واستطرد باترسون: "بحلول الثامنة عشرة من العمر ، كان عمدة كينغستون [العاصمة الجامايكية] شخصًا ملونًا". "وكذلك كان مؤسس صحيفة ديلي جلينر [كبرى الصحف الجامايكية]. كان هؤلاء أشخاصًا ملونين ، ومنذ وقت مبكر جدًا ، جاؤوا للسيطرة على الفصول المهنية. كان البيض متورطين في الأعمال التجارية أو المزرعة. الأشخاص الذين أصبحوا أطباء ومحامين هم هؤلاء الملونون. هؤلاء هم الأشخاص الذين يديرون المدارس. كان أسقف كينغستون رجلاً بنيًا كلاسيكيًا. لم يكونوا من النخبة الاقتصادية. لكنهم كانوا النخبة الثقافية ."

يوضح الرسم البياني أدناه تقسيم فئتين من المهنيين الجامايكيين -المحامين وأعضاء البرلمان -في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي. التصنيف حسب لون البشرة. يشير مصطلح "الأبيض والنور" إلى الأشخاص الذين يكونون إما من البيض تمامًا أو ، على الأرجح ، لديهم بعض التراث الأسود الذي لم يعد واضحًا بسهولة. "الزيتون" هو خطوة واحدة أقل من ذلك ، و "البني الفاتح" خطوة واحدة تحت الزيتون (على الرغم من أن الاختلاف بين هذين اللونين قد لا يكون واضحًا لأي شخص سوى جامايكي). والحقيقة التي يجب وضعها في الاعتبار هي أنه في الخمسينيات من القرن الماضي ، كان "السود" يشكلون حوالي 80في المائة من سكان جامايكا ، وكانوا يفوقون عدد الملونين بنسبة خمسة إلى واحد.

عِرق	المحامون (نسبة مئوية)	أعضاء البرلمان (نسبة مئوية)
صينى	3.1	
الهنود الشرقيون	-	
يهود	7.1	
وريان	-	
أبيض وخفيف	38.8	10
زيتون	10.2	13
البني الفاتح	17.3	19
بني غامق	10.2	39
أسود	5.1	10
مجهول	8.2	

انظر إلى الميزة غير العادية التي منحها البياض القليل للأقلية الملونة.
إن وجود سلف يعمل في المنزل وليس في الحقول ، والذي حصل على حقوق مدنية كاملة في عام 1826 ، والذي تم تقديره بدلاً من استعباده ، والذي حصل على فرصة في العمل الهادف بدلاً من إرساله إلى حقول قصب السكر ، أحدث كل الفرق في النجاح المهني بعد جيلين وثلاثة أجيال.

بعبارة أخرى ، لم يأتِ طموح ديزي فورد لبناتها من فراغ. لقد كانت وريثة إرث الامتياز. كان شقيقها الأكبر روفوس ، الذي ذهبت لتعيش معه في طفولتها ، مدرسًا ورجلًا متعلمًا. ذهب شقيقها كارلوس إلى كوبا ثم عاد إلى جامايكا وافتتح مصنعاً للملابس. كان والدها تشارلز فورد تاجر جملة للمنتجات. كانت والدتها ، آن ، من عائلة باول ، وهي عائلة أخرى متعلمة ومتنقلة ومتحركة -ونفس باولز التي ستنتج فيما بعد كولين باول. امتلك عمها هنري ممتلكات. أصبح جدها جون -ابن ويليام فورد وحريته الأفريقية -واعظًا. انتهى الأمر بما لا يقل عن ثلاثة أفراد من عائلة فورد الموسعة بالحصول على منح رودس الدراسية. إذا كانت والدتي مدينة لـ W.

ماكميلان والمشاغبون عام 1937 والسيد تشانس ووالدتها ديزي فورد ثم ديزي مدينون

كانت جدتي امرأة رائعة. لكن من المهم أن نتذكر أن المسار التصاعدي الثابت الذي شرعت فيه سيارات فورد بدأ بفعل معقد أخلاقياً: نظر ويليام فورد إلى جدتي الكبرى برغبة في سوق العبيد في التمساح بوند وشرائها.

العبيد الذين لم يتم اختيارهم عاشوا حياة قصيرة وغير سعيدة. في جامايكا ، شعر أصحاب المزارع أنه من المنطقي استخراج أقصى جهد ممكن من ممتلكاتهم البشرية بينما كانت الممتلكات لا تزال صغيرة -للعمل على عبيدهم حتى يصبحوا إما عديمي الفائدة أو ميتين -ثم ببساطة شراء جولة أخرى من السوق . لم يكن لديهم أي مشكلة مع التناقض الفلسفي المتمثل في الاعتزاز بالأطفال الذين أنجبوهما مع أحد العبيد والتفكير في نفس الوقت في العبيد على أنهم ملكية.

كان توماس ثيستلوود ، صاحب المزرعة الذي سجل مآثره الجنسية ، على علاقة مدى الحياة بعبد يُدعى فيباه ، والذي كان ، بكل المقاييس ، يعشقه ، والذي ولد له ولداً.
لكن بالنسبة لعبيده "في الميدان" ، كان وحشًا ، وكان عقابته المفضلة لمن حاول الهروب هو ما أسماه "جرعة ديربي". يُضرب الهارب ، ويُفرك مخلل الملح وعصير الليمون والفلفل في جروحه المفتوحة. كان العبد الآخر يتغوط في فم الأوغاد ، الذي سيُكمَّم بعد ذلك لمدة أربع إلى خمس ساعات.

ليس من المستغرب إذن أن تأتي الطبقات البنية في جامايكا لتفتن خفتها. كانت ميزتهم العظيمة. لقد قاموا بفحص ظل جلد بعضهم البعض ولعبوا لعبة الألوان بلا رحمة في النهاية كما فعل البيض. كتب عالم الاجتماع الجامايكي فرناندو هنريكس ذات مرة: "إذا كان الأطفال ، كما يحدث غالبًا ، يكونون من درجات ألوان مختلفة في الأسرة":

> سيتم تفضيل الألوان الفاتحة على حساب الآخرين. في فترة المراهقة وحتى الزواج ، سيتم إبعاد أفراد الأسرة الأكثر قتامة عن الطريق عندما يتم الترفيه عن أصدقاء أفراد الأسرة الأكثر عدالة أو العدل. يُنظر إلى الطفل العادل على أنه يرفع من لون الأسرة ولا يجب وضع أي شيء في طريق نجاحها ، أي في طريق الزواج الذي سيزيد من مكانة الأسرة اللونية. سيحاول الشخص العادل قطع العلاقات الاجتماعية التي قد تكون لديه مع أقاربه الأكثر قتامة ... سيشجع الأعضاء الأكثر قتامة في عائلة الزنوج جهود قريب عادل للغاية "لتمرير" .Whiteتضع ممارسات العلاقات داخل الأسرة الأساس للتعبير العام عن التحيز اللوني.

لم تكن عائلتي محصنة ضد هذا. كانت ديزي فخورة بشكل مفرط بحقيقة أن زوجها أخف مما كانت عليه. ولكن هذا الإجحاف نفسه انقلب عليها بعد ذلك: "ديزي لطيفة ، كما تعلم" ، كانت حماتها تقول ، "لكنها مظلمة للغاية."

كان أحد أقارب والدتي (سأسميها خالتها جوان) أيضًا جيدًا في عمود الطوطم اللوني. كانت "بيضاء وخفيفة". لكن زوجها كان يسمى في جامايكا بـ "إنجون" -رجل ذو بشرة داكنة وشعر أسود ناعم وناعم -وكانت بناتهن داكنات مثل والدهن. ذات يوم ، بعد وفاة زوجها ، كانت تسافر في قطار لزيارة ابنتها ، والتقت برجل ذو بشرة فاتحة في نفس عربة السكك الحديدية وأبدت اهتمامًا بها. ما حدث بعد ذلك شيء أخبرته العمة جوان فقط والدتي ، بعد سنوات ، بأكبر قدر من العار. عندما نزلت من القطار ، سارت بجوار ابنتها مباشرة ، متبرئة من لحمها ودمها ، لأنها لم تكن تريد رجلاً ذو بشرة فاتحة جدًا ويرغب في معرفة أنها أنجبت ابنة داكنة جدًا.

في الستينيات ، كتبت والدتي كتابًا عن تجربتها. كان بعنوان وجه بني ، كبير

سيدي ، "الوجه البني" يشير إلى نفسها ، و "السيد الكبير" يشير باللهجة الجامايكية إلى الله. في وقت من الأوقات ، تصـ ما
انا يعيشان في لندن وكان أخي الأكبر لا يزال رضيعًا. كانوا يبحثون عن شقة ، وبعد بحث طويل ، وجد والدي واحدة في إحدى ضواحي لندن. لكن في اليوم التالي
دخولهم ، أمرتهم صاحبة المنزل بالخروج. قالت لوالدي بغضب: "لم تخبرني أن زوجتك جامايكية".

تصف والدتي في كتابها نضالها الطويل لفهم هذا الإذلال والتوفيق بين تجربتها وإيمانها. في النهاية ، أُجبرت على الاعتراف بأن الغضب ليس خيارًا ، صفتها جامايكية ملونة استفادت عائلتها لأجيال من التسلسل الهرمي للعرق ، فإنها بالكاد تستطيع أن تلوم شخصًا آخر على دافع تقسيم الناس حسب ظل بشرتهم. :

لقد اشتكيت إلى الله بعدة كلمات: "ها أنا الممثل الجريح للعرق الزنجي في نضالنا لنكون أحرارًا ومتساوين مع البيض المهيمنين!" وكان الله مسليا. صلاتي لم تكن صحيحة معه. سأحاول مرة أخرى. ثم قال الله: "أما فعلت الأمر نفسه؟ تذكر هذا الشخص وذاك ، الأشخاص الذين تجاهلتهم أو تجنبتهم أو عاملتهم بشكل أقل مراعاة من الآخرين لأنهم كانوا مختلفين ظاهريًا ، وكنت تخجل من التعرف عليهم. ألم تكن مسرورًا لأنك لست ملونًا أكثر منك؟ ممتن لأنك لست أسود؟ "ذاب غضبي وكرهتي ضد صاحبة الأرض. لم أكن أفضل منها ، ولا أسوأ من ذلك. كلانا مذنب بارتكاب خطيئة احترام الذات ، الكبرياء والتفرد الذي من خلاله فصلنا بعض الناس عن أنفسنا.

ليس من السهل أن نكون صادقين بشأن من أين نحن. سيكون من الأسهل لوالدتي تصوير نجاحها على أنه انتصار مباشر على الضحية ، تمامًا كما سيكون من الأسهل النظر إلى جو فلوم ووصفه بأنه أعظم محامٍ على الإطلاق -على الرغم من أن إنجازاته الفردية متداخلة بشكل مستحيل مع عرقه ، جيله ، وتفاصيل صناعة الملابس ، والتحيزات الغريبة لشركات المحاماة في وسط المدينة. يمكن لبيل جيتس أن يقبل لقب العبقري ، ويتركه عند هذا الحد. لا يتطلب الأمر قدرًا ضئيلًا من التواضع حتى ينظر إلى حياته ويقول: "كنت محظوظًا جدًا." و هو كان. اشترت له Mothers 'Club of Lakeside Academy جهاز كمبيوتر في عام 1968. من المستحيل على لاعب الهوكي ، أو بيل جوي ، أو روبرت أوبنهايمر ، أو أي شخص غريب آخر في هذا الشأن ، أن ينظر إلى أسفل من مكانه النبيل ويقول بصدق ، "لقد فعلت هذا بنفسي."

يبدو المحامون الخارقون وأساتذة الرياضيات ورواد الأعمال في مجال البرمجيات للوهلة الأولى وكأنهم خارج التجربة العادية. لكنهم لا يفعلون. إنها نتاج التاريخ والمجتمع والفرص والإرث. نجاحهم ليس استثنائيا أو غامضا. إنها ترتكز على شبكة من المزايا والميراث ، بعضها يستحق ، والبعض الآخر لا ، والبعض الآخر مكتسب ، والبعض الآخر محظوظ فقط -ولكن جميعها ضرورية لجعلهم على ما هم عليه. الخارج ، في النهاية ، ليس شاذًا على الإطلاق.

تم شراء جدتي الكبرى في Alligator Pond. هذا الفعل ، بدوره ، أعطى ابنها ، جون فورد ، امتياز لون البشرة الذي أنقذه حياة العبودية. إن ثقافة الاحتمالية التي احتضنتها ديزي فورد واستغلتها ببراعة نيابة عن بناتها انتقلت إليها من خلال خصائص البنية الاجتماعية في غرب الهند. وكان تعليم والدتي نتاج أعمال الشغب عام 1937 وعمل السيد تشانس. كانت هذه هدايا من التاريخ لعائلتي -وإذا كانت موارد هذا البقال ، وثمار أعمال الشغب ، وإمكانيات تلك الثقافة ، وامتيازات لون البشرة هذا قد امتدت إلى الآخرين ، فكم عدد الأشخاص الذين سيعيشون الآن حياة في منزل جميل على تلة؟

شكر وتقدير

يسعدني أن أقول إن القيم المتطرفة تتوافق مع أطروحتها الخاصة. لقد كان جهدًا جماعيًا إلى حد كبير. لقد ألهمتني أعمال ريتشارد نيسبت ، كما يبدو لي دائمًا. كانت قراءة ثقافة الشرف هي التي أطلقت الكثير من التفكير الذي أدى إلى هذا الكتاب. شكرا لك أستاذ نيسبيت.

كالعادة ، كنت أقنع أصدقائي بنقد مسودات مختلفة للمخطوطة. لحسن الحظ ، امتثلوا ، ونتيجة لذلك ، أصبحت القيم المتطرفة أفضل بلا حدود. شكراً جزيلاً لجاكوب ويسبرغ ، وتيري مارتن ، وروبرت مكرم ، وسارة ليال ، وتشارلز راندولف ، وتالي فارهاديان ، وزوي روزنفيلد ، وبروس هيدلام.

قام كل من ستايسي كاليش وسارة كيسلر بعمل يومان في البحث والتحقق من الحقائق. قامت سوزي هانسن بأداء سحرها التحريري المعتاد. منحني David Remnick إجازة من واجباتي في The New Yorker لإكمال هذا الكتاب. شكرا لك كما هو الحال دائما يا ديفيد. هنري فايندر ، المحرر الخاص بي في The New Yorker ، أنقذني من نفسي وذكرني كيف أفكر ، كما يفعل دائمًا. لقد عملت مع هنري لفترة طويلة بحيث أصبح لدي الآن ما أحب أن أسميه "الباحث الداخلي" ، وهو صوت يصحح نفسه داخل رأسي ويعطيني فائدة من حكمة هنري حتى عندما لا يكون هناك. كلا المكتشفين - الداخليين والخارجيين - كانا لا يقدران بثمن.

لقد كنت أنا وبيل فيليبس عامين حتى الآن ، وأنا ممتن جدًا لأنني تمكنت من استخدام لمسة ميداس مرة أخرى. شكرا لك بيل. نأمل هنا أن نختار ثلاثة مقابل ثلاثة. رأى ويل جودل وستيفان ماكغراث في Penguin في إنجلترا ، ومايكل بيتش ، وخاصة جيف شاندلر في Little ، Brown ، هذه المخطوطة حتى النهاية ، من البداية إلى النهاية. شكرًا لبقية الفريق في Little ، Brown أيضًا: Heather Fain وHeather Rizzo و Junie Dahn. زميلتي الكندية باميلا مارشال هي ساحرة الكلمات. لا أستطيع أن أتخيل نشر كتاب بدونها.

كلمتين أخيرتين من التقدير. تينا بينيت ، وكيلي ، كانت معي منذ البداية. إنها ثاقبة ومدروسة ومشجعة وحكيمة بلا كلل ، وعندما أفكر في ما فعلته من أجلي ، أشعر أنني محظوظ مثل لاعبة هوكي ولدت في 1 يناير.

ومع ذلك ، فإنني مدين بالشكر في المقام الأول لوالديّ ، غراهام وجويس. هذا كتاب عن معنى العمل ، وتعلمت أن العمل يمكن أن يكون ذا مغزى من والدي. كل ما يفعله - من الرياضيات الأكاديمية الأكثر تعقيدًا إلى الحفر في الحديقة - يتعامل معه بفرح وعزم وحماس. ذكرياتي الأولى عن والدي هي رؤيته يعمل في مكتبه وأدرك أنه كان سعيدًا. لم أكن أعرف ذلك حينها ، لكن تلك كانت واحدة من أثمن الهدايا التي يمكن أن يقدمها الأب لطفله. من جانبها ، علمتني والدتي كيف أعبر عن نفسي. لقد علمتني أن هناك جمالاً في قول شيء ما بوضوح وبساطة. قرأت كل كلمة في هذا الكتاب وحاولت أن تجعلني ملتزمًا بهذا المعيار. أعطت جدتي ديزي ، التي كرست لها Outliers ، والدتي هدية الفرصة. فعلت والدتي نفس الشيء بالنسبة لي.

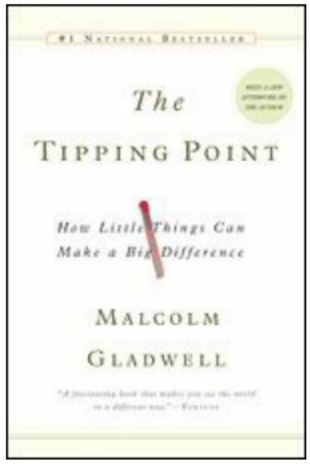
عن المؤلف



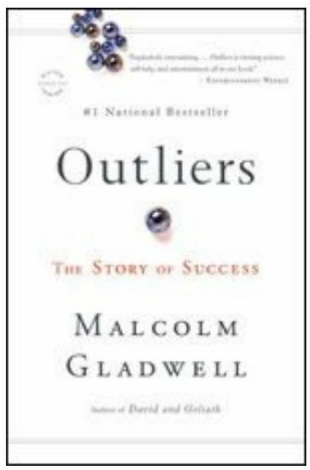
كان مالكولم جلادويل كاتبًا في The New Yorker منذ عام 1996. وهو مؤلف كتاب The Tipping Point وBlink وOutliers و What the Dog Saw. قبل انضمامه إلى The New Yorker ، كان مراسلًا في واشنطن بوست. ولد جلادويل في إنجلترا ونشأ في ريف أونتاريو. يعيش الآن في نيويورك.

gladwell.com

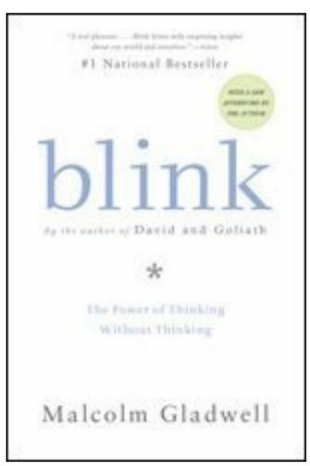
كتب مالكولم جلادويل



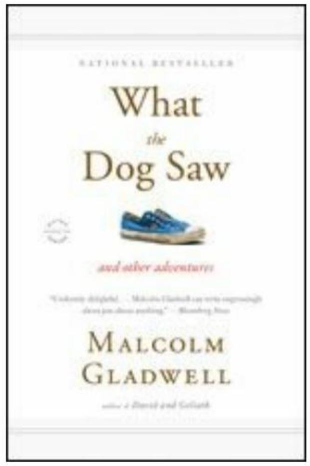
نقطة التحول



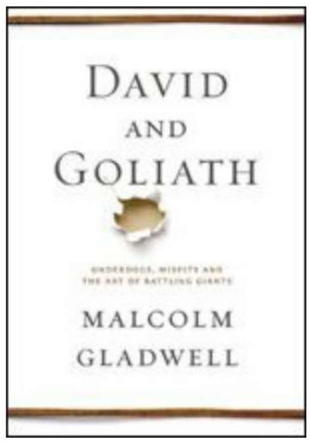
القيم المتطرفة



رمش



ماذا رأى الكلب



داوود و جالوت

القيم المتطرفة

قصة النجاح

"في سعيه الأبدي لشرحنا لأنفسنا ، يوجه مالكولم جلادويل مرة أخرى قضيبه الفكري نحو ظاهرة ثقافية شائعة ولكنها غامضة -في هذه الحالة ، حياة القيم المتطرفة ، هؤلاء الأفراد المتميزون الذين يسعى الملايين منا إلى تكرار نجاحهم. يتساءل جلادويل ، ما هو الفرق بين أولئك الذين يفعلون شيئًا مميزًا في حياتهم وأي شخص آخر؟ من مليارديرات البرمجيات إلى الرياضيين المحترفين ، يشرح جلادويل بمنطق علامته التجارية غير البديهية كيف أن عادات الأشخاص الناجحين للغاية تتضاءل من حيث الأهمية إلى أين ومتى وكيف نشأت. كما هو الحال دائمًا ، تضمن الإحصاءات الراحة وعدم الراحة على حد سواء ."

—إليسا شابيل ، فانيتي فير

"في العالم الواسع للكتابة غير الخيالية ، فإن مالكولم جلادويل قريب من موهبة فريدة كما هي موجودة اليوم.... من دواعي سروري أن تقرأ القيم المتطرفة وتتركك تفكر في نظرياتها الابتكارية لأيام بعد ذلك .... تمثل القيم المتطرفة نوعًا جديدًا من الكتب لجلادويل .... يكاد يكون بيانًا ."

—ديفيد ليوناردت ، نيويورك تايمز بوك ريفيو

"ملهمة بلا خجل.... كتاب استفزازي وعملي عن مشهد النجاح ."

—جوناه راسكين ، سان فرانسيسكو كرونيكل

"يجب قراءتها للمعلمين ، والقائمين بالتجنيد ، وأولياء الأمور.... القيم المتطرفة دليل على أن السيد جلادويل 10،000 ساعة ."

-جوان مكنيل ، صنداي تايمز

"كتاب جديد مهم.... يلتقط جلادويل بذكاء اتجاهًا أكبر للفكر -الإدراك المتزايد لقوة الأنماط الثقافية ، والعدوى الاجتماعية ، والميمات.... الحتمية الاجتماعية لجلادويل هي تصحيح مفيد لوجهة نظر الإنسان الاقتصادي عن الطبيعة البشرية ."

—ديفيد بروكس ، نيويورك تايمز

"القيم المتطرفة هي قراءة مقنعة تحتوي على رسالة مهمة: من خلال فهم أفضل لما يجعل الأشخاص ناجحين ، يجب أن نكون قادرين على إنتاج أشخاص أكثر نجاحًا (وسعداء)."

—اقتصادي

"قد تكون العناصر المتطرفة المسلية بشكل متفجر أفضل أعمال جلادويل وأكثرها فائدة حتى الآن.... هناك خيوط رائعة ودروس عن الحياة هنا: الاستثنائيون هو التشديد على العلم ، والمساعدة الذاتية ، والترفيه ، كل ذلك في كتاب واحد ."

—غريغوري كيرشلينج ، انترتينمنت ويكلي

"لا يوجد كتاب آخر قرأته هذا العام يجمع بين أسلوب النثر المميز هذا والمحتوى المثير للتفكير حقًا. يكتب جلادويل بطريقة ما بدرجة عالية من الانبهار ولكن في نفس الوقت يظل واضحًا ومباشرًا كما يأمل سترنك أو وايت ."

—فرانك ريس ، أتلانتا جورنال-كونستيتيوشن

"كتاب رائع وممتع ، كتاب يفضح العوامل التي نادرًا ما يتم الاعتراف بها وراء النجاح."

، James F. Sweeney—تاجر كليفلاند العادي

"نقاط جلادويل تستحق التأمل".

-اسبوع العمل

“البصيرة.... إذا قرأ عدد كافٍ من الناس وتفكروا في تداعيات القيم المتطرفة ، فربما يمكن أن يساعد ذلك في بدء العملية التي تشتد الحاجة إليها لتحويل المواقف الحالية التي تؤدي إلى نتائج عكسية تجاه التعليم ونحو الحياة ."

—توماس سويل ، واشنطن تايمز

"يمتلك مالكولم جلادويل قدرة نادرة: يمكنه تحويل البحث الأكاديمي إلى خرافات جذابة تسلط الضوء على أناس حقيقيين.... القيم المتطرفة ، مع علم النفس وعلم الاجتماع الترفيهي ، جذابة ومكتوبة بشكل جميل ."

—ستيفن كوتكين ، نيويورك تايمز

"من الصعب مقاومة مالكولم جلادويل .... تشبه قراءة أحد كتبه الجلوس على طاولة المطبخ بينما يركض حول منزله ، وسحب الدراسات البحثية من خزائن الملفات ، والسير الذاتية السميكة من أرفف الكتب ، وجداول البيانات من جهاز الكمبيوتر المحمول الخاص به. 'تحقق من هذا!' صاح ، "هل تصدق هذا ؟!" ثم يصبح جادا. "أنت تعرف مدى أهمية هذا ، أليس كذلك؟" سأل.... في النهاية ، الاستثنائيون هو كتاب عن القرن العشرين. إنه يقدم نظرة رائعة على كيفية نجاح بعض الأشخاص ."

—ريبيكا شتاينتس ، بوسطن غلوب

"مثيرة للفكر ، ومسلية ، وقابلة للنقاش بشكل لا يقاوم.... القيم المتطرفة هي فائز آخر من هذا المراقب الاجتماعي السريع ."

—هيلر ماكالبين ، كريستيان ساينس مونيتور

"كتابات جلادويل سهلة المنال وجذابة دائمًا ، وأفكاره -المستقاة من العلم والمليئة بالبحوث -رائعة."

—مارجريت سوليفان ، أخبار بوف ألو

"جلادويل يقلب الحكمة التقليدية رأساً على عقب. بفضل موهبته في اكتشاف النتائج الغريبة في العلوم الاجتماعية ، يبرز بين الكتاب المعاصرين.... يكشف جلادويل عن عبقريته الخاصة في هذه الثلاثية الرائعة التي أكملها ....Outliersإنه في اكتشاف الجواهر الرائعة في مجموعة الصخور الهائلة لأبحاث العلوم الاجتماعية ووضعها بخبرة في مكان رائع ."

—Howard Gardner، Washington Post

"كما هو الحال في Blinkو ، The Tipping Pointفإن الحكايات مبهرة والبيانات خارقة."

—ماكس روس ، مينيابوليس ستار تريبيون

"لا يوجد كاتب آخر اليوم يمكنه القيام بهذا النوع من الأشياء بشكل جيد. لو لم أقرأ كتاب جلادويل للتو ، لكنت سأفعل ذلك

كن غيورًا من موهبته ، بدلًا م
-جيري أدلر ، نيوزويك

“كتاب ثاقب.... القراءة المطلوبة لأي شخص مهتم بعلم نفس الإنجاز ."
—كوني جلاسر ، أتلانتا بيزنس كرونيكل

"فحجة حجة السيد جلادويل صحيحة على الهدف.... إنه يؤكد بشغف على الحاجة إلى تنمية عقول عظيمة قد تكون مقيدة بظروفهم أو بيئتهم ."

-ديفيد أ. شايويتز ، وول ستريت جورنال

"بديهية وغنية بالمعلومات.... يجعلنا مالكولم جلادويل نفكر. هل هناك أي مجاملة أدق للمؤلف؟ "

-آل هاتشيسون ، تامبا تريبيون

محامي”مقروء ومسلية.... مالكولم جلادويل هو ممارس ناجح لما قد نفكر فيه على أنه موجة جديدة من العلوم الاجتماعية -علم الاجتماع ، والاقتصاد ، وعلم النفس ، والتاريخ -لعامة القراء.... قصص النجاح التي يرويها جلادويل ملهمة ، ويتم سرد قصص النجاح بخبرة ، سواء عن لاعبي الهوكي أو عباقرة الكمبيوتر أو رواد الأعمال ." الشركات أو

-كريسبين سارتويل ، فيلادلفيا إنكويرر

"إثارة الفكر.... جلادويل يتنقل على نطاق واسع ، من خلال القصص المتناقلة ، ويسهل قراءته دائمًا.... مجموعة متنوعة من المعلومات والأفراد في الكتاب ."

-عالم جديد

"القيم المتطرفة هي على الأرجح أهم كتاب لمالكولم جلادويل حتى الآن.... يمنحك جلادويل طريقة جديدة لرؤية العالم ."

—مايكل بوند ، مجلة نيتشر

."“منظور جلادويل الفريد يتحدى القراء للتفكير في الذكاء والنجاح والشهرة بطريقة جديدة.... المتطرفون هو كتاب ذكي وممتع يحفز عقول القراء ويوسع وجهات نظرهم. إنها ، بطريقتها الخاصة ، عبقرية

—جون ت. سلانيا ، BookPage

ستبيع القيم المتطرفة جيلاً من النسخ في الوقت الذي تستغرقه لقراءة هذه الفقرة. وعلى الرغم من أن الآلاف من قرائها سيكونون من طلاب الأعمال والمديرين التنفيذيين للشركات الذين يبحثون عن جلادويل لإزالة الغموض عن السلوك غير المفهوم للبشر بالنسبة لهم ، فإن الجمهور المستهدف لـ Outliersيمكن أن يكون أيضًا آباء قلقين للغاية في أمريكا ."

—جويل لوفيل ، جي كيو

"“مع القيم المتطرفة ، فعل مالكولم جلادويل ذلك مرة أخرى: أخذ ما كان يمكن أن يكون موضوعًا جافًا ومتحذلقًا وبدلاً من ذلك أنتج أطروحة ممتعة ، منسمًا تقريبًا ، عن الاستثنائي ... مضاء بالتفاصيل الدقيقة التي تميز أفضل أعمال جلادويل.

-سكوت كوفمان ، لويزفيل كورير جورنال

"يعرف جلادويل كيف يغزل خيوطًا مما يمكن أن يكون خلاف ذلك جافًا وعلم الاجتماع

دراسات نفسية من خلال نسج الحكايات والمقابلات التي توضح نظرياته حول كيفية تعظيم الإمكانات البشرية ."

—ميشيل آرتشر ، USA Today

"تعجبني الطريقة التي يجعلني بها مالكولم جلادويل أفكر .... يستخدم جلادويل علامته التجارية الخاصة في علم اجتماع البوب ومجموعة من الحكايات المثيرة للاهتمام لافتراض أن التوقيت له علاقة بالنجاح مثله مثل الجرأة والعقل ."

—سوزان رايمر ، بالتيمور صن

"يثبت جلادويل مرة أخرى براعته في نوع أدبي كان رائدًا فيه بشكل أساسي -الكتاب الذي يسلط الضوء على الأنماط السرية وراء الظواهر اليومية.... يمزق جلادويل أسطورة الجدارة الفردية لاستكشاف كيف تفسر الثقافة والظروف والتوقيت والولادة والحظ النجاح -وكيف يمكن للتراث التاريخي أن يعيق الآخرين على الرغم من الهدايا الفردية الوفيرة. حتى ونحن نعلم عدد هذه القصص التي تنتهي ، فإن جلادويل يعيد التشويق والصدفة إلى هذه الروايات التي تجعلها جديدة ومدهشة ."

-الناشرون أسبوعيا

"الاستثنائيون هو كتاب استفزازي ومحفز ، يسعدني قراءته لنثره الواضح وذكائه النشط. مرة أخرى ، توقيت جلادويل لا تشوبه شائبة ، وبفضل تعليمه الكندي الجيد ، فهو مجهز لمشاركة فهمه لروح العصر مع الجمهور المتلهف للتنوير ."

—جون ستروون ، بورتلاند أوريغونيان

BACK BAY · READERS' PICK

OUTLIERS

The Story of Success

by

MALCOLM GLADWELL

ما هو الخارج؟

"الخارجة" مصطلح علمي لوصف الأشياء أو الظواهر التي تقع خارج التجربة العادية. في الصيف ، في باريس ، نتوقع أن تكون معظم الأيام في مكان ما بين دافئ وحار جدًا. لكن تخيل لو كان لديك يوم في منتصف شهر أغسطس عندما انخفضت درجة الحرارة إلى ما دون الصفر. سيكون ذلك اليوم بعيد المنال. وبينما نتفهم جيدًا سبب كون أيام الصيف في باريس دافئة أو حارة ، فإننا لا نعرف الكثير عن سبب برودة يوم صيفي في باريس. في هذا الكتاب ، أنا مهتم بالأشخاص المتطرفين -في الرجال والنساء الذين ، لسبب أو لآخر ، بارعون جدًا وغير عاديين جدًا وخارج التجربة العادية لدرجة أنهم محيرون لبقيتنا مثل نزلات البرد. يوم في أغسطس.

لماذا كتبت القيم المتطرفة؟

أكتب كتبًا عندما أجد نفسي أعود مرارًا وتكرارًا ، في ذهني ، إلى نفس الموضوعات. لقد كتبت Tipping Point لأنني كنت مفتونًا بالانخفاض المفاجئ في الجريمة في مدينة نيويورك -ونما هذا الانبهار إلى الاهتمام بفكرة الأوبئة وعمليات الأوبئة بأكملها. لقد كتبت Blink لأنني بدأت أشعر بالهوس ، بالطريقة نفسها ، كيف يبدو أننا جميعًا نتخذ قرارًا بشأن الآخرين في لحظة -دون القيام بأي تفكير حقيقي.

في حالة القيم المتطرفة ، نشأ الكتاب من الإحباط الذي وجدت نفسي أشعر به تجاه الطريقة التي نشرح بها وظائف الأشخاص الناجحين حقًا. هل تعرف كيف تسمع شخصًا ما يقول عن بيل جيتس أو أحد نجوم موسيقى الروك أو شخصًا غريبًا آخر "إنهم أذكياء حقًا" أو "إنهم طموحون حقًا"؟ حسنًا ، أعرف الكثير من الأشخاص الأذكياء حقًا والطموحين حقًا ، وهم لا يساويون 60 مليار دولار. لقد أدهشني أن فهمنا للنجاح كان فجًا حقًا -وكانت هناك فرصة للبحث والتوصل إلى مجموعة أفضل من التفسيرات.

بأي طريقة تكون تفسيراتنا للنجاح "فجّة"؟

هذا نوع من اللغز لأننا بالتأكيد لا نفتقر إلى الاهتمام بالموضوع. إذا ذهبت إلى المكتبة ، يمكنك العثور على مائة دليل نجاح ، أو سير ذاتية لأشخاص مشهورين ، أو كتب مساعدة ذاتية تتعهد بتوضيح المفاتيح الستة لتحقيق إنجاز عظيم. (أم أنها سبعة؟) لذا يجب أن نكون متطورين جدًا في هذا الموضوع. لكن ما أدركته في كتابة القيم المتطرفة ، هو أننا كنا نركز كثيرًا على الفرد -على وصف الخصائص والعادات والسمات الشخصية لأولئك الذين يتقدمون في العالم. وهذه هي المشكلة ، لأنه من أجل فهم القيم المتطرفة أعتقد أنه عليك أن تنظر من حولهم -في ثقافتهم ومجتمعهم وعائلتهم وجيلهم. كنا ننظر إلى الأشجار العالية ، وأعتقد أنه كان علينا أن ننظر إلى الغابة.

يمكنك إعطاء بعض الأمثلة؟

بالتأكيد. على سبيل المثال ، ينظر أحد الفصول في حقيقة أن عددًا مذهلاً من أقوى محامي الشركات وأكثرهم نجاحًا في مدينة نيويورك لديهم نفس السيرة الذاتية تقريبًا: إنهم رجال يهود ولدوا في برونكس أو بروكلين في منتصف الثلاثينيات. للآباء المهاجرين الذين عملوا في

صناعة الملابس. الآن ، يمكنك تسمية ذلك بالصدفة. أو يمكنك أن تسأل -كما أفعل -ما هو معنى أن تكون يهوديًا د في فترة الكساد وأن يكون لديك آباء عملوا في تجارة الملابس التي قد يكون لها علاقة بتحويل شخص ما إلى محامٍ ناجح حقًا ؟ والإجابة هي أنه يمكنك معرفة قدر كبير من المعلومات حول سبب وصول شخص ما إلى قمة تلك المهنة من خلال طرح هذه الأسئلة.

ألا يجعل هذا الأمر يبدو أن النجاح شيء خارج عن سيطرة الفرد؟

لا أقصد الذهاب إلى هذا الحد. لكني أعتقد أننا نقلل بشكل كبير من تقدير المدى الذي يحدث فيه النجاح بسبب أشياء لا علاقة للفرد بها. يتم فتح القيم المتطرفة ، على سبيل المثال ، من خلال فحص سبب ولادة عدد كبير غير متناسب من لاعبي الهوكي وكرة القدم المحترفين في يناير وفبراير ومارس. لن أفسد لك الأشياء بإعطائك الإجابة.

لكن النقطة المهمة هي أن أفضل لاعبي الهوكي هم أشخاص موهوبون ويعملون بجد ولكنهم يستفيدون أيضًا من الطرق الغريبة وغير المدروسة إلى حد كبير والتي ينظم بها عالمهم.

لدي بالفعل الكثير من المرح مع تواريخ الميلاد في القيم المتطرفة. هل تعلم أن هناك سنة سحرية تولد إذا كنت تريد أن تصبح رائد أعمال برمجيات؟ وسنة سحرية أخرى تولد إذا كنت تريد أن تكون غنيًا حقًا؟ في الواقع ، تبين أن فترة تمتد لتسع سنوات أنتجت قيمًا متطرفة أكثر من أي فترة أخرى في التاريخ. من اللافت للنظر عدد الأنماط التي يمكن أن تجدها في حياة الأشخاص الناجحين عندما تنظر عن كثب.

ما هو النمط الأكثر إثارة للدهشة الذي اكتشفته في الكتاب؟

ربما يكون هذا الفصل قرب نهاية القيم المتطرفة حيث أتحدث عن تحطم الطائرات. اتضح أن مدى جودة الطيار له علاقة كبيرة بمكان ذلك الطيار -أي الثقافة التي نشأ فيها. لقد صُدمت حقًا بمدى قوة العلاقة بين الثقافة والانهيارات ، و إنه شيء لم أكن لأحلم به أبدًا كان صحيحًا منذ مليون عام.

انتظر. هل هذا يعني أن هناك بعض شركات الطيران يجب علي تجنبها؟

نعم. على الرغم من ذلك ، كما أشرت في "القيم المتطرفة" ، من خلال الاعتراف بالدور الذي تلعبه الثقافة في التجربة ، فإن بعض شركات الطيران الأكثر خطورة قد بدأت بالفعل في تنظيف أعمالها.

في The Tipping Point ، كان لديك فصل كامل عن الانتحار. في Blink ، أنهيت الكتاب بفصل طويل عن إطلاق النار على Diallo - والآن تحطمت الطائرة. هل لديك جانب مروع؟

نعم! أنا كاتب أفلام إثارة محبط! ولكن ، بجدية ، هناك سبب وجيه لذلك. أعتقد أننا نتعلم من الظروف القصوى أكثر من أي شيء آخر ؛ تخبرنا الكوارث بشيء عن طريقة تفكيرنا وتصرفنا لا يمكننا تعلمه من الحياة العادية. هذا هو منطلق القيم المتطرفة. أولئك الذين يكذبون خارج التجربة العادية هم الذين لديهم أكثر من يعلمنا.

كيف يقارن هذا الكتاب بـ Blink و The Tipping Point؟

إنه مختلف بمعنى أنه أكثر تركيزًا على الأشخاص وقصصهم. من المفترض أن يشير العنوان الفرعي -"قصة النجاح" -إلى ذلك. الكثير من الكتاب هو محاولة لوصف حياة

الأشخاص الناجحين ، ولكن لسرد قصصهم بطريقة مختلفة عما اعتدنا عليه. لدي فصل يتناول ، جزئيًا ، شرح النجاحست مهتمًا بأي شيء حدث له بعد سن السابعة عشرة تقريبًا. أو لدي فصل يشرح لماذا يتقن تلاميذ المدارس الآسيوية الرياضيات. لكنه يركز بالكامل تقريبًا على ما فعله الأجداد والأجداد وأجداد أجداد هؤلاء الأطفال من أجل لقمة العيش. ستقابل عددًا أكبر من الأشخاص في القيم المتطرفة مقارنة بكتابي السابقين.

ما هي أكثر تجربة لا تنسى في البحث عن القيم المتطرفة؟

كان هناك الكثير! لن أنسى أبدًا الوقت الذي قضيته مع كريس لانجان ، الذي قد يكون أذكى رجل في العالم. لم أتمكن أبدًا من الشعور بذكاء شخص ما من قبل ، بالطريقة التي يمكن أن أشعر بها معه. لقد كانت تجربة مخيفة ، لكنها كانت أيضًا مفجعة للغاية -كما آمل أن يتضح في فصل "المشكلة مع العباقرة". ذهبت أيضًا إلى جنوب الصين وتوقفت في حقول الأرز ، وذهبت إلى هذه البلدة الصغيرة الغريبة في شرق بنسلفانيا حيث لم يصاب أحد بنوبة قلبية ، وفككت رموز مسجلات "الصندوق الأسود" للطائرات مع محققي الحوادث. يجب أن أحذر جميع القراء المحتملين من أنه بمجرد اهتمامك بعالم تحطم الطائرات ، يصبح من الصعب للغاية إبعاد نفسك. ما زلت مهووسة.

ماذا تريد أن يأخذ الناس بعيدًا عن القيم المتطرفة؟

أعتقد أن هذه هي الطريقة التي تكون بها القيم المتطرفة تشبه إلى حد كبير Blink و The Tipping Point. كلها محاولات لجعلنا نفكر في العالم بشكل مختلف قليلاً. كان الأمل مع The Tipping Point هو أنه سيساعد القارئ على فهم أن التغيير الحقيقي ممكن. مع Blink ، أردت أن أجعل الناس يأخذون القوة الهائلة لحدسهم على محمل الجد. أمنيتي مع القيم المتطرفة هي أن تجعلنا نفهم مدى نجاح المشروع الجماعي. عندما تصبح القيم المتطرفة متطرفة فهذا ليس فقط بسبب جهودهم الخاصة. إنه بسبب مساهمات الكثير من الأشخاص المختلفين والكثير من الظروف المختلفة ، وهذا يعني أننا ، كمجتمع ، لدينا سيطرة أكبر على من ينجح -وكم منا ينجح -مما نعتقد. هذه فكرة رائعة ومفعمة بالأمل.

لقد لاحظت أن الكتاب مخصص لـ "ديزي". من هي؟

ديزي هي جدتي. كانت امرأة رائعة كانت مسؤولة عن نجاح والدتي -لأن والدتي كانت قادرة على الخروج من القرية الريفية الصغيرة في جامايكا حيث نشأت ، وحصلت على تعليم جامعي في إنجلترا ، وفي النهاية قابلت والدي وتزوجته . الفصل الأخير من Outliers هو محاولة لفهم كيف تمكنت Daisy من تحقيق ذلك -باستخدام جميع الدروس المستفادة على مدار الكتاب. لم أكتب أبدًا شيئًا شخصيًا بهذا الشكل من قبل. آمل أن يجد القراء قصتها مؤثرة كما فعلت أنا.

أسئلة وموضوعات للمناقشة

1.يجادل مالكولم جلادويل بأنه لا يوجد شيء اسمه رجل عصامي وأن أصحاب الإنجازات الفائقين ناجحون بسبب ظروفهم وعائلاتهم ورغبتهم في العمل الجاد.

كيف تختلف وجهة النظر هذه عن الطريقة التي فكرت بها وفهمت النجاح في الماضي؟

2.في "النظرية العرقية لتحطم الطائرة" ، يناقش جلادويل طريقة متطرفة واحدة تظهر بها "اللغات الثقافية" المختلفة نفسها. برأيك ما هي "لغتنا الثقافية"؟ كيف ظهرت وتطورت؟ هل تعمل لصالحنا فيما يتعلق ببنيتنا الاجتماعية؟

3.ناقش ما يعنيه جلادويل عندما قال إن علماء الأحياء غالبًا ما يتحدثون عن "البيئة" في الكائن " (هنا). كيف يشبه هذا "الميزة التراكمية" (هنا)؟

4.هل تعتقد أن هناك موهبة فطرية؟ ما هو الاختلاف ، وفقًا لجلادويل ، بين الموهبة والإعداد والفرص؟ ما هو ارتباط الممارسة بالنجاح؟

5.من هم "النمل الأبيض" ولماذا حصلوا على هذا اللقب؟ ما كان في رأي جلادويل خطأ تيرمان؟

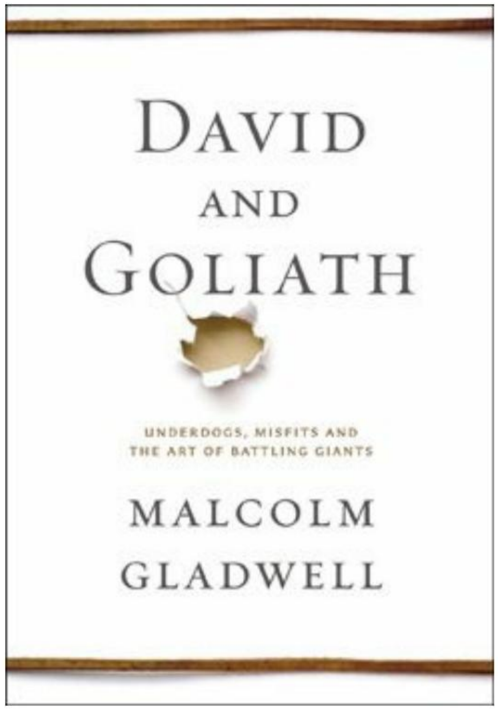
6.ما الذي يعتقد جلادويل أنه بعض النتائج المترتبة على الطريقة التي اخترناها للتفكير في النجاح وإضفاء الطابع الشخصي عليه؟ ما هي الفرص التي نفتقدها نتيجة لذلك؟ هل تعتقد أننا كمجتمع يجب أن نراجع تعريفنا للنجاح وكيف يتم تحقيقه؟

7.برأيك ، هل قاعدة الـ 10000ساعة هي عدسة مشجعة أو قاتلة يمكن من خلالها النظر إلى إمكانية النجاح الفردي؟ كيف تغير هذه القاعدة مفهومنا عن الحلم الأمريكي؟

8.يكتب جلادويل عن الجدارة المتأثرة بالمزايا التي يتمتع بها بعض الناس على الآخرين بحكم الفرص والتعليم والتدريب. مع استمرار اتساع فجوة الدخل في الولايات المتحدة ، هل تعتقد أن الحراك الاجتماعي ، الذي يعد جزءًا أساسيًا من تحقيق النجاح ، سيستمر في المعاناة؟

9.هل هناك أي قيم متطرفة في حياتك؟ من هم وماهي قصصهم؟ هل غيرت قراءة هذا الكتاب رأيك في قصصهم؟

في تشرين الأول (أكتوبر) ، 2013سينشر Littleو Brown and Companyكتاب and Goliath



فيما يلي مقتطفات من الصفحات الافتتاحية للكتاب.

جالوت

"هل أنا كلب IAيجب أن تأتي إلي مع العصي؟"

1.

في قلب فلسطين القديمة توجد المنطقة المعروفة باسم شفيلة ، وهي سلسلة من التلال والوديان التي تربط جبال اليهودية بالشرق بالامتداد الواسع المسطح لسهل البحر الأبيض المتوسط. إنها منطقة ذات جمال أخاذ ، فهي موطن لمزارع الكروم وحقول القمح وغابات الجميز والبطم. كما أنها ذات أهمية استراتيجية كبيرة.

على مر القرون ، خاضت العديد من المعارك للسيطرة على المنطقة لأن الوديان المرتفعة من سهل البحر الأبيض المتوسط توفر لمن هم على الساحل طريقًا واضحًا لمدن الخليل وبيت لحم والقدس في مرتفعات يهودا. اهم وادي هو ايجالون في الشمال.

لكن أكثر الطوابق هي الإله. كانت إيلاه حيث واجه صلاح الدين الأيوبي فرسان الحروب الصليبية في القرن الثاني عشر. لقد لعبت دورًا مركزيًا في حروب المكابيين مع سوريا قبل ذلك بأكثر من ألف عام ، والأكثر شهرة ، خلال أيام العهد القديم ، كانت المكان الذي تقاتلت فيه مملكة إسرائيل الوليدة ضد جيوش الفلسطينيين.

كان الفلسطينيون من كريت. كانوا بحارة انتقلوا إلى فلسطين واستقروا على طول الساحل. تكتل الإسرائيليون في الجبال تحت قيادة الملك شاول. في النصف الثاني من القرن الحادي عشر قبل الميلاد ، بدأ الفلسطينيون في التحرك شرقًا ، متعرجين طريقهم في اتجاه المنبع على طول قاع وادي إيلة. كان هدفهم هو الاستيلاء على سلسلة الجبال بالقرب من بيت لحم وتقسيم مملكة شاول إلى قسمين. كان الفلسطينيون مختبرين وخطرين ، وهم أعداء لدودون لبني إسرائيل. ففزع شاول رجاله ونزل من الجبال لمواجهتهم.

وأقام الفلسطينيون معسكرًا على طول التلال الجنوبية لإيلة. نصب الإسرائيليون خيامهم على الجانب الآخر ، على طول التلال الشمالية ، مما ترك الجيشين ينظران عبر الوادي الصغير إلى بعضهما البعض. لم يجرؤ أحد على التحرك. يعني الهجوم نزول التل ثم القيام بالانتحار لتسلق سلسلة تلال العدو على الجانب الآخر. أخيرًا ، سئم الفلسطينيون. أرسلوا أعظم محاربهم إلى الوادي لحل المأزق واحدًا تلو الآخر.

كان عملاقًا ، ستة أقدام وتسعة على الأقل ، يرتدي خوذة برونزية ودروع واقية كاملة. حمل الرمح والحربة والسيف. وسبقه خادم يحمل درعًا كبيرًا. واجه العملاق الإسرائيليين وصرخ: "اختروا لكم رجلاً ودعوه ينزل إليّ! إذا انتصر في المعركة وضربني فنحن لكم عبيدا. ولكن إذا انتصرته وضربته ، ستكونون لنا عبيدا وتخدموننا ."

في معسكر الإسرائيليين ، لم يتحرك أحد. من يمكنه الانتصار على مثل هذا الخصم المرعب؟ ثم تقدم راعي نزل من بيت لحم لإحضار الطعام لإخوته وتطوع. اعترض شاول قائلاً: "لا يمكنك أن تحارب هذا الفلسطيني لتحارب معه ، فأنت فتى وهو رجل حرب منذ صغره". لكن الراعي كان مصرا. وقال إنه واجه خصومًا أكثر شراسة من هذا. قال لشاول: "عندما يأتي الأسد أو الدب ويحمل شاة من القطيع ، كنت أطارده وأضربه وأنقذه من براثنه". لم يكن لدى شاول خيارات أخرى. رضخ ، وركض الراعي إلى أسفل التل نحو العملاق الواقف في الوادي. صرخ العملاق عندما رأى خصمه يقترب: "تعال إلي ، لأعطي لحمك لطيور السماء ووحوش الحقل". وهكذا بدأت إحدى أشهر المعارك في التاريخ. كان اسم العملاق جالوت. وكان اسم الراعي داود.

2.

ديفيد وجليات هو كتاب عما يحدث عندما يواجه الناس العاديون العمالقة. بواسطة "العمالقة" ، أعني خصومًا أقوياء من جميع الأنواع -من الجيوش والمحاربين الأقوياء إلى الإعاقة ، والبؤس ، والقمع. يروي كل فصل قصة شخص مختلف -مشهور أو غير معروف ، عادي أو لامع -واجه تحديًا كبيرًا وأجبر على الرد. هل يجب أن ألعب وفقًا للقواعد ، أم أتبع حدسي؟ هل عليّ المثابرة أم الاستسلام؟ هل يجب أن أرد الضربة أم أغفر؟

من خلال هذه القصص ، أريد استكشاف فكرتين. الأول هو أن الكثير مما نعتبره ذا قيمة في عالمنا ينشأ من هذه الأنواع من الصراعات غير المتوازنة ، لأن مواجهة الصعاب الساحقة تنتج العظمة والجمال. وثانيًا ، أننا نخطئ دائمًا في فهم هذه الأنواع من النزاعات. لقد أخطأنا في قراءتها. نحن نسيء تفسيرها. العمالقة ليسوا كما نعتقد.

غالبًا ما تكون نفس الصفات التي تمنحهم القوة هي مصدر ضعف كبير. وحقيقة كونك مستضعفًا يمكن أن تغير الناس بطرق غالبًا ما نفشل في تقديرها: يمكنها فتح الأبواب وخلق الفرص والتثقيف والتنوير وجعل ما كان يمكن أن يبدو غير متوقع لولا ذلك. نحن بحاجة إلى دليل أفضل لمواجهة العمالقة - وليس هناك مكان أفضل لبدء تلك الرحلة من المواجهة الملحمية بين ديفيد وجليات قبل ثلاثة آلاف عام في وادي إيلاه.

عندما صرخ جالوت للإسرائيليين ، كان يسأل عما يعرف بـ "القتال الفردي". كانت هذه ممارسة شائعة في العالم القديم. سيسعى طرفان في النزاع إلى تجنب إراقة الدماء الشديدة في معركة مفتوحة من خلال اختيار محارب واحد لتمثيلهما في مبارزة. على سبيل المثال ، يخبر المؤرخ الروماني كوينتوس كلوديوس كوادريغاريوس في القرن الأول قبل الميلاد عن معركة ملحمية بدأ فيها محارب من بلاد الغال يسخر من خصومه الرومان. كتب كوادريغاريوس: "أثار هذا على الفور السخط الشديد لتيتوس مانليوس ، الشاب الذي ولد في أعلى مستوياته". تحدى تيتوس بلاد الغال في مبارزة:

> لقد تقدم إلى الأمام ، ولن يعاني من الشجاعة الرومانية للتلطيخ المخزي من قبل الغال. مسلحًا بدرع الفيلق والسيف الإسباني ، واجه بلاد الغال. دارت معركتهم على الجسر ذاته [فوق نهر أنيو] بحضور كلا الجيشين ، وسط مخاوف كبيرة. وهكذا واجهوا بعضهم البعض: الغال ، حسب أسلوبه في القتال ، بدرع متقدم وينتظر الهجوم ؛ مانليوس ، بالاعتماد على الشجاعة بدلاً من المهارة ، ضرب درعًا ضد الدرع وألقى الغال عن التوازن. بينما كان الغال يحاول استعادة نفس الموقف ، ضرب مانليوس مرة أخرى درعًا ضد الدرع وأجبر الرجل مرة أخرى على تغيير موقعه. بهذه الطريقة انزلق تحت سيف الغال وطعنه في صدره بشفرته الإسبانية ... بعد أن قتله ، قطع مانليوس رأس الغال ، ومزق لسانه ووضعه مغطى كما كان بالدم حوله. رقبته.

هذا ما كان يتوقعه جالوت -محارب مثله يتقدم للقتال بالأيدي. لم يخطر بباله أبدًا أن المعركة ستخوض على أي شيء آخر غير تلك الشروط ، واستعد وفقًا لذلك. لحماية نفسه من الضربات على الجسد ، كان يرتدي سترة متقنة مكونة من مئات المقاييس البرونزية الشبيهة بالسمك. غطى ذراعيه ووصل إلى ركبتيه وربما كان يزن أكثر من مائة رطل. كان لديه حراس من البرونز يحمونه

رجل ، مع ربط صفائح من البرونز تغطي قدميه. كان يرتدي خوذة معدنية ثقيلة. كان لديه ثلاثة أسلحة منفصلة ، تم تان يحمل رمحًا مدفوعًا مصنوعًا بالكامل من البرونز ، والذي كان قادرًا على اختراق درع أو حتى درع. كان لديه سيف على وركه. وكخياره الأساسي ، كان يحمل وعًا خاصًا من الرمح قصير المدى بعمود معدني "بسمك شعاع الحائك". كان بها سلك متصل بها ومجموعة معقدة من الأوزان التي سمحت بتحريرها بقوة ودقة غير عادية. كما كتب المؤرخ موشيه غارسيل ، "بالنسبة للإسرائيليين ، بدا هذا الرمح غير العادي ، بقضيبه الثقيل بالإضافة إلى نصله الحديدي طويل والثقيل ، قادرًا على اختراق أي درع برونزي ودرع برونزي معًا."

هل يمكنك أن ترى لماذا لا يتقدم أي إسرائيلي لمحاربة جليات؟
ثم ظهر داود. يحاول شاول أن يعطيه سيفه ودرعه حتى يكون لديه على الأقل فرصة قتال. ديفيد يرفض. يقول: "لا أستطيع أن أمشي فيها ، لأني لست معتادًا على ذلك." وبدلاً من ذلك ، يمد يده إلى الأسفل ويلتقط خمسة أحجار ملساء ويضعها في حقيبة كتفه. ثم نزل إلى الوادي حاملاً عصا راعيه. ينظر جالوت إلى الصبي الذي يقترب منه ويهين. كان يتوقع خوض معركة مع محارب متمرس. وبدلاً من ذلك ، رأى راعيًا -صبيًا من أدنى المهن -يبدو أنه يريد استخدام عصا الراعي لهراوة ضد سيف جالوت. "هل أنا كلب ،" يقول جالوت ، مشيرًا إلى الموظفين ، "أن تأتي إليّ بالعصي؟"

ما سيحدث بعد ذلك هو مسألة أسطورة. وضع داود أحد أحجاره في كيس القاذفة المصنوع من الجلد ، وأطلق النار على جبهته المكشوفة. سقط جالوت مندهشا. يجري داود نحوه ، ويأخذ سيف العملاق ويقطع رأسه. تقول الرواية التوراتية: "رأى الفلسطينيون أن محاربهم قد مات ، وهربوا".

يتم كسب المعركة بأعجوبة من قبل المستضعف الذي ، بكل التوقعات ، لم يكن يجب أن ينتصر على الإطلاق. هذه هي الطريقة التي أخبرنا بها بعضنا البعض القصة على مدى قرون عديدة منذ ذلك الحين. هكذا أصبحت عبارة "ديفيد وجالوت" جزءًا لا يتجزأ من لغتنا -كاستعارة لنصر غير محتمل. والمشكلة في هذه النسخة من الأحداث هي أن كل شيء تقريبًا خاطئ.

3.

كان للجيوش القديمة ثلاثة أنواع من المحاربين. الأول كان سلاح الفرسان -رجال مسلحون على ظهور الخيل أو في عربات. والثاني هو جنود المشاة الذين يرتدون الدروع ويحملون السيوف والدروع.
والثالث هم المحاربون المقذوفون ، أو ما يسمى اليوم بالمدفعية: الرماة ، والأهم من ذلك ، القاذفات. كان لدى Slingersحقيبة جلدية متصلة على الجانبين بحبل طويل من الحبل. كانوا يضعون صخرة أو كرة رصاص في الحقيبة ، ويديرونها في دوائر أوسع وأسرع بشكل متزايد ، ثم يطلقون أحد طرفي الحبل ، ويقذفون الصخرة إلى الأمام.

استغرق Slingingقدرًا غير عادي من المهارة والممارسة. لكن في أيدي ذوي الخبرة ، كانت القاذفة سلاحًا مدمرًا. تُظهِر لوحات من العصور الوسطى قاذفين يضربون الطيور في منتصف الطريق.
قيل إن القاذفين الأيرلنديين كانوا قادرين على ضرب عملة معدنية من بعيد بقدر ما يمكنهم رؤيتها ، وفي كتاب العهد القديم للقضاة ، يوصف القاذفون بأنهم دقيقون ضمن "عرض الشعرة". ان
*يمكن للقاذفة ذات الخبرة أن تقتل هدفًا أو تصيبه بجروح خطيرة على مسافة تصل إلى مائتي ياردة.
حتى أن الرومان كانوا يمتلكون مجموعة خاصة من الملاقط المصنوعة فقط لإزالة الحجارة التي كانت مغروسة في جسد بعض الجنود المسكين بواسطة حبال. تخيل أنك تقف أمام إبريق دوري البيسبول وهو يصوب كرة بيسبول على رأسك. هذا ما كانت عليه مواجهة القاذفة -فقط ما كان يُرمى لم يكن كرة من الفلين والجلد بل صخرة صلبة.

يقول المؤرخ باروخ هالبيرن إن القاذفة كانت ذات أهمية كبيرة في الحروب القديمة لدرجة أن الأنواع الثلاثة من المحاربين كانت تتوازن مع بعضها البعض ، مثل كل إيماءة في لعبة الصخور والورق والمقص. بفضل حرابهم الطويلة ودروعهم ، يمكن للمشاة مواجهة سلاح الفرسان. يمكن لسلاح الفرسان ، بدوره ، هزيمة المحاربين المقذوفين ، لأن الخيول تحركت بسرعة كبيرة جدًا بحيث لا يمكن للمدفعية أن تصوب بشكل مناسب. وكان المحاربون المقذوفون مميتين ضد المشاة ، لأن جنديًا ثقيلًا ثقيلًا ، مثقلًا بالدروع ، كان بطة جالسة لرامي قاذفة كان يطلق المقذوفات من على بعد مائة ياردة. كتب هالبيرن: "هذا هو سبب فشل الحملة الأثينية إلى صقلية في الحرب البيلوبونيسية". "يصف ثيوسيديدس بالتفصيل كيف تم تدمير المشاة الثقيل في أثينا في الجبال من قبل المشاة الخفيفة المحلية ، باستخدام القاذفة بشكل أساسي."

جليات مشاة ثقيل. إنه يعتقد أنه سيشارك في مبارزة مع جندي مشاة ثقيل آخر ، بنفس طريقة قتال تيتوس مانليوس مع بلاد الغال. عندما يقول ، "تعال إليّ ، لأعطي لحمك لطيور السماء ووحوش الحقل" ، فإن العبارة الأساسية هي "تعال إلي". إنه يعني تعال إليّ مباشرة حتى نتمكن من القتال من مسافة قريبة. عندما يحاول شاول أن يلبس داود درعًا ويعطيه سيفًا ، فإنه يعمل وفقًا لنفس الافتراض. يفترض أن داود سيقاتل جليات يدا بيد.

ومع ذلك ، ليس لدى ديفيد أي نية لتكريم طقوس القتال الفردي. عندما أخبر شاول أنه قتل الدببة والأسود كراعٍ ، لم يفعل ذلك كشهادة على شجاعته فحسب ، بل لإثارة نقطة أخرى أيضًا: أنه ينوي محاربة جالوت بنفس الطريقة التي تعلم بها محاربة الحيوانات البرية -كمحارب مقذوف.

يركض نحو جالوت ، لأنه بدون درع لديه السرعة والقدرة على المناورة . يضع حجرًا في مقلاعه ، ويقلبها حولها وحولها ، بشكل أسرع وأسرع بمعدل ست أو سبع ثورات في الثانية ، مصوبًا مقذوفه على جبين جالوت -نقطة ضعف العملاق الوحيدة. أجرى إيتان هيرش ، خبير المقذوفات في جيش الدفاع الإسرائيلي ، مؤخرًا سلسلة من العمليات الحسابية التي أظهرت أن حجرًا بالحجم النموذجي رميه قاذف محترف على مسافة خمسة وثلاثين مترًا كان سيصيب رأس جالوت بسرعة 34متر في الثانية -أكثر من كافية ل

تخترق جمجمته وتجعله فاقدًا للوعي أو ميتًا. من حيث قوة التوقف ، هذا يعادل مسدس حديث بحجم معقول. يكت د
كان يمكن أن يتدلى ويضرب جالوت في أكثر من ثانية بقليل -وقت قصير جدًا بحيث لم يكن جالوت قادرًا على حماية نفسه وخلاله سيكون ثابتًا لجميع الأغراض العملية. "

ماذا يمكن أن يفعل جالوت؟ كان يحمل أكثر من مائة رطل من الدروع. كان مستعدًا لمعركة من مسافة قريبة ، حيث يمكنه الوقوف ، غير متحرك ، وصد الضربات بدرعه ويوجه ضربة قوية من رمحه. لقد شاهد ديفيد يقترب ، أولاً بازدراء ، ثم بمفاجأة ، وبعد ذلك بما لا يمكن أن يكون سوى رعب -حيث اتضح له أن المعركة التي كان يتوقعها قد تغيرت شكلها فجأة.

قال داود لجليات: "إنك تعالي بالسيف والحربة والرمح ، لكني أتيت عليك باسم رب الجنود ، إله جيوش إسرائيل الذي تحديه.

هذا اليوم سوف يسلمك الرب إلى يدي ، وسأضربك ويقطع رأسك ...
سيعرف كل المجتمعين هنا أن الرب لا يخلصه بالسيف أو الرمح. لان الرب هو القتال وهو يدفعكم جميعا الى ايدينا.

يذكر ديفيد مرتين سيف جليات ورمحه ، كما لو كان للتأكيد على مدى الاختلاف العميق في نواياه. ثم مد يده إلى كيس راعيه بحثًا عن حجر ، وفي تلك المرحلة لم يكن أحد يراقب من التلال على جانبي الوادي ليعتبر أن انتصار داود غير محتمل.

كان ديفيد قاذفًا ، وقام القاذفون بضرب المشاة بالأيدي.
كتب المؤرخ روبرت دوهرينويند: "حظي جليات بفرصة كبيرة ضد ديفيد ، مثل أي محارب من العصر البرونزي يحمل سيفًا ضد [خصم] مسلح بمسدس آلي عيار ."0.45

*

4.

لماذا كان هناك الكثير من سوء الفهم في ذلك اليوم في وادي إيلاه؟ على أحد المستويات ، تكشف المبارزة حماقة افتراضاتنا حول القوة. سبب تشكك الملك شاول في فرص داود هو أن داود صغير وجليات كبير. يفكر شاول في القوة من منظور القوة الجسدية.

إنه لا يقدر أن القوة يمكن أن تأتي في أشكال أخرى أيضًا -في كسر القواعد ، في استبدال السرعة والمفاجأة بالقوة. شاول ليس وحده من يرتكب هذا الخطأ. في الصفحات التالية ، سأجادل بأننا نواصل ارتكاب هذا الخطأ اليوم ، بطرق لها عواقب على كل شيء من الطريقة التي نعلّم بها أطفالنا إلى الطريقة التي نحارب بها الجريمة والفوضى.

لكن هناك قضية ثانية أعمق هنا. يعتقد شاول والإسرائيليون أنهم يعرفون من هو جليات.
إنهم يحجمونه ويقفزون إلى استنتاجات حول ما يعتقدون أنه قادر عليه. لكنهم لا يرونه حقًا . الحقيقة أن سلوك جالوت محير. من المفترض أن يكون محاربًا عظيمًا.
لكنه لا يتصرف مثل واحد. نزل إلى قاع الوادي برفقة خادم -خادم يمشي أمامه حاملاً ترسًا. غالبًا ما كان حاملو الدرع في العصور القديمة يرافقون الرماة في المعركة لأن الجندي الذي يستخدم القوس والسهم لم يكن لديه يد طليقة ليحمل أي نوع من الحماية بمفرده. لكن لماذا يحتاج جالوت ، الرجل الذي يدعو إلى القتال بالسيف على السيف ، إلى مساعدة طرف ثالث يحمل درع السهام؟

وماذا بعد ، لماذا قال لداود: "تعال إلي"؟ لماذا لا يستطيع جليات الذهاب إلى داود؟ تؤكد الرواية التوراتية على مدى بطء تحرك جالوت ، وهو أمر غريب أن نقوله عن شخص يُزعم أنه بطل معركة بقوة غير محدودة. على أي حال ، لماذا لا يستجيب جالوت في وقت أقرب بكثير لمنظر داود وهو ينزل من التلال دون أي سيف أو درع أو درع؟ عندما رأى ديفيد لأول مرة ، كان رد فعله الفوري هو الإهانة ، في حين يجب أن يكون مرعوبًا. يبدو أنه غافل عما يحدث من حوله. حتى أن هناك تعليقًا غريبًا بعد أن اكتشف ديفيد أخيرًا مع عصا راعيه: "هل أنا كلب يجب أن تأتي إلي بالعصي؟" جمع العصي؟

ديفيد يحمل عصا واحدة فقط.
ما يعتقده العديد من الخبراء الطبيين الآن ، في الواقع ، هو أن جالوت كان يعاني من حالة طبية خطيرة.
يبدو وكأنه شخص يعاني مما يسمى ضخامة النهايات -وهو مرض يسببه ورم حميد في الغدة النخامية. يتسبب الورم في إفراط في إنتاج هرمون النمو البشري ، وهو ما يفسر الحجم الاستثنائي لجليات. (عانى أطول شخص في التاريخ ، روبرت وادلو ، من ضخامة النهايات. عند وفاته ، كان يبلغ ثمانية أقدام و 11بوصة ، ويبدو أنه لا يزال ينمو).

علاوة على ذلك ، فإن أحد الآثار الجانبية الشائعة لتضخم الأطراف هو مشاكل الرؤية. يمكن أن تنمو أورام الغدة النخامية إلى النقطة التي تضغط فيها على الأعصاب المؤدية إلى العين ، ونتيجة لذلك يعاني الأشخاص المصابون بتضخم الأطراف في كثير من الأحيان من ضعف شديد في البصر وشفع أو رؤية مزدوجة.
لماذا قاد خادم جالوت إلى قاع الوادي؟ لأن المصاحب كان مرشده البصري. لماذا يتحرك ببطء شديد؟ لأن العالم من حوله ضبابي. لماذا يستغرق وقتًا طويلاً حتى يفهم أن داود قد غير القواعد؟ لأنه لا يرى ديفيد حتى يقترب ديفيد. "تعال إليّ ، لكي أعطي لحمك لطيور السماء ووحوش الحقل" ، يصرخ ، وفي هذا الطلب هناك إشارة إلى ضعفه. أريدك أن تأتي إلي لأنني لا أستطيع تحديد مكانك بطريقة أخرى. ثم هناك ما لا يمكن تفسيره بطريقة أخرى "هل أنا كلب تأتي إليّ بالعصي؟" كان لدى ديفيد عصا واحدة فقط. رأى جليات اثنين.

ما رآه الإسرائيليون ، من أعلى التلال ، كان عملاقًا مرعبًا. في الواقع ، الشيء ذاته

الذي أعطى العملاق حجمه كان أيضًا مصدر أكبر نقاط ضعفه. هناك درس قوي في ذلك بالنسبة للمعارك مع جميع ما كما يبدون.

جاء داود راكضًا نحو جليات ، مدعومًا بشجاعة وإيمان. كان جالوت أعمى عن اقترابه -ثم كان محبطًا ، وكان كبيرًا جدًا وبطيئًا وعيناه مشوشتان لفهم الطريقة التي انقلبت بها الطاولات. كل هذه السنوات ، كنا نقول هذه الأنواع من القصص بشكل خاطئ. ديفيد وجليات يدوران حول فهمهما بشكل صحيح.

ملحوظات

مقدمة

قام جون ج.برون وستيوارت وولف بنشر كتابين عن عملهما في روزيتو: قصة روزيتو (نورمان: مطبعة جامعة أوكلاهوما ، (1979و :New Brunswick، NJ) Press، 1974). للمقارنة بين (1993). ، ناشرو المعاملاتThe Power of Clan: The Influence of Human Relationships on Heart Disease Valfortore، Italy، and Roseto، Pennsylvania، USA، see Carla Bianco، The Two Rosetos (Bloomington: Indiana University Rosetoقد تكون روزيتو فريدة من نوعها بين مدن بنسلفانيا الصغيرة من حيث درجة الاهتمام الأكاديمي الذي اجتذبه.

تم تفصيل تخيلات جيب بوش حول كونه رجلًا عصاميًا في كتاب إس في دات Jeb: America's Next Bush(نيويورك: ، Tarcher / Penguin ، 2007) Jeremy P.بشكل خاص. الصفحات 80-81. كتب Dáte: "في كل من عروضه في عامي 1994 و 1998 ، أوضح جيب ذلك: لم يكن فقط لم يعتذر عن خلفيته ، بل كان فخورًا بالمكان الذي كان فيه ماليًا ، وكان متأكدًا من أن ذلك كان نتيجة نتفه وأخلاقيات العمل .

قال لصحيفة سانت بطرسبرغ تايمز في عام 1993 : "لقد عملت بجد من أجل ما حققته وأنا فخور بذلك. ليس لدي أي إحساس بالذنب ، ولا إحساس بالذنب".

"كان الموقف هو نفسه إلى حد كبير كما عبّر عنه في برنامج Larry King Live على قناة CNN في عام 1992: " أعتقد ، بشكل عام ، أنه عيب ،" قال عن كونه نجل الرئيس عندما يتعلق الأمر بفرص عمله. "لأنك مقيد فيما يمكنك القيام به."

"لا يمكن وصف هذا التفكير بأنه أي شيء آخر غير الوهم."

كان ليثبريدج برونكوس ، الذين كانوا يلعبون في اليوم الذي لاحظ فيه باولا وروجر بارنسلي لأول مرة تأثير العمر النسبي ، فريقًا صغيرًا لهوكي الجليد في دوري الهوكي الغربي من عام 1974 حتى عام 1986. لقد فازوا ببطولة WHL في 1982-1983 ، وثلاثة بعد سنوات تم إعادتهم إلى Swift Current في ساسكاتشوان. راجع wiki/Lethbridge_Broncos. http://en.wikipedia.org/

للحصول على نظرة عامة حول تأثير العمر النسبي ، راجع Jochen Musch و Simon Grondin ، "المنافسة غير المتكافئة كعائق أمام التطور الشخصي: مراجعة لتأثير العمر النسبي في الرياضة" المنشور في Developmental Review 21، no . 2 (2001): 147–167.

وضع Roger Barnsley و AH Thompson دراستهما على موقع ويب http://www.socialproblemindex.ualberta.ca/relage.htm.

يمكن إرجاع النبوءات التي تتحقق ذاتيا إلى الأدب اليوناني والهندي القديم ، ولكن المصطلح نفسه صاغه روبرت ك.ميرتون في النظرية الاجتماعية والبنية الاجتماعية (نيويورك: فري برس ، 1968).

تشعب بارنسلي وفريقه في رياضات أخرى. انظر R. Barnsley و AH Thompson و Philipe Legault ، "Family Planning: Football Style. تأثير العمر النسبي في كرة القدم ،" المنشور في المجلة الدولية لعلم اجتماع الرياضة ، 27 لا. 1 (1992): 77-88.

تأتي إحصائيات تأثير العمر النسبي في لعبة البيسبول من Greg Spira ، في مجلة Slate ، http://www.slate.com/id/2188866/.

أظهر أ.دودينك ، من جامعة أمستردام ، كيف أن الموعد النهائي لكرة القدم في الدوري الإنجليزي الممتاز يخلق نفس التسلسل الهرمي العمري كما يظهر في لعبة الهوكي الكندية. انظر "تاريخ الميلاد والنجاح الرياضي" ، الطبيعة 368 (1994): 592.

ومن المثير للاهتمام ، في بلجيكا ، كان الموعد النهائي لكرة القدم هو 1 أغسطس ، وفي ذلك الوقت ، وُلد ما يقرب من ربع لاعبيها الكبار في أغسطس وسبتمبر. ولكن بعد ذلك ، تحول الاتحاد البلجيكي لكرة القدم إلى 1 يناير ، ومن المؤكد أنه في غضون بضع سنوات ، لم يكن هناك تقريبًا لاعبي كرة قدم من النخبة ولدوا في ديسمبر ، وولد عدد هائل في يناير. للمزيد ، انظر American Journal of Human Biology 12، no. 6 (2000): 729-735. F. Helsen، Janet L. Starkes، and Jan van Winckel، “Effects of a change in Selection Year on Success in Male Soccer Players،” Werner

بيانات كيلي بيدارد وإليزابيث دوي مأخوذة من "استمرار نضج الطفولة المبكرة: الدليل الدولي لتأثيرات العمر طويل المدى" المنشور في الدورية الفصلية للاقتصاد ، 121 رقم. 4 (2006): 1437–1472.

يأتي الكثير من النقاش حول تاريخ بيل جوي من مقالة صالون أندرو ليونارد ، 16 "، BSD Unix: Power to People ، from the Code"مايو
ال2000 ، http://archive.salon.com/tech/fsp/2000/05 /16/chapter_2_part_one/index.html.

للحصول على تاريخ مركز الكمبيوتر بجامعة ميشيغان ، راجع "مقابلة مهنية مع بيرني جالر ،" أستاذ فخري في قسم الهندسة الكهربائية وعلوم الكمبيوتر في المدرسة ، ، IEEE Annals of the History of Computing 23رقم. 4 (2001): 107 - 112.

من بين المقالات الرائعة (العديدة) التي كتبها إريكسون وزملاؤه حول قاعدة العشرة آلاف ساعة K. Anders Ericsson، Ralf Th.كرامب وكليمنس تيش رومر ، "دور الممارسة المتعمدة في اكتساب أداء الخبراء ،" مراجعة نفسية ، 100لا. 3 (1993): 363-406.

يتحدث دانيال جيه ليفيتين عن العشرة آلاف ساعة التي يستغرقها الأمر للحصول على إتقان في (New York: Dutton، 2006)، p. 197.
This Is Your Brain on Music: The Science of a Human Obsession
تمت مناقشة تطور موتسارت باعتباره معجزة في شرح عبقرية مايكل جاو هاو (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج ، ، 1999)ص. 3.

نُقل عن هارولد شونبيرج في كتاب جون آر هايز ، مهارات التفكير والتعلم. المجلد. 2:البحث والأسئلة المفتوحة ، محرر. سوزان ف.تشيبمان ، جوديث دبليو سيغال ، وروبرت جلاسر (هيلزديل ، نيوجيرسي: لورانس إيرلبوم أسوشيتس ، 1985).

لاستثناء الشطرنج للقاعدة ، المعلم الكبير بوبي فيشر ، انظر نيل تشارنس ، رالف ث. Krampeو Ulrich Mayrفي مقالهما "دور الممارسة والتدريب في مجالات مهارة ريادة الأعمال: مقارنة دولية لاكتساب مهارة الشطرنج مدى الحياة" ، في الطريق إلى التميز: اكتساب أداء الخبراء في الفنون والعلوم والرياضة والألعاب ، أد. أندرس إريكسون (Hillsdale، NJ: Lawrence Erlbaum Associates، 1996)، pp. 51–126، esp.ص. 73.

لقراءة المزيد عن ثورة تقاسم الوقت ، انظر ستيفن مانز وبول أندروز غيتس: كيف أعادت شركة مايكروسوفت Mogulابتكار صناعة -وجعل نفسها أغنى رجل في أمريكا (نيويورك: تاتشستون ، ، 1994)ص. 26.

كتب فيليب نورمان سيرة البيتلز صرخ! (نيويورك: فايرسايد ، 2003).
تأتي ذكريات جون لينون وجورج هاريسون حول بداية الفرقة في هامبورغ من أيام هامبورغ لجورج هاريسون وأستريد كيرشير وكلاوس فورمان (ساري: منشورات جينيسيس ، 1999).الاقتباس مأخوذ من الصفحة ١٢٢.

يناقش روبرت دبليو وايزبرغ فريق البيتلز -ويحسب الساعات التي قضوها في التدريب -في "الإبداع والمعرفة: تحدي للنظريات" في كتيب الإبداع ، محرر. روبرت ج.
ستيرنبرغ (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج ، 1999): 226-250.
يمكن العثور على القائمة الكاملة لأغنى الأشخاص في التاريخ على http://en.wikipedia.org/wiki/Wealthy_historical_figures_2008.

تأتي الإشارة إلى C. Wright Millsفي الحاشية من ، The American Business Elite: A Collective Portraitالذي نُشر في Economic History 5 Journal of(ديسمبر 1945): 20-44.
تم وصف سعي ستيف جوبز لبيل هيوليت في كتاب Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer Lee Butcher's(نيويورك: Paragon House ، 1987).

تم بث حلقة 1مقابل 100التي شارك فيها كريس لانجان في 25يناير 2008.

نشرت ليتا هولينجورث ، المذكورة في الحاشية ، روايتها عن "L"في Children Above 180 IQ(نيويورك: وورلد بوكس ، 1942).

من بين المصادر الممتازة الأخرى عن حياة وأوقات لويس تيرمان هنري إل مينتون ، "رسم بياني لتاريخ الحياة: دراسة لويس م. تيرمان للموهوبين" في صعود التجارب في علم النفس الأمريكي ، محرر. جيل جي موراوسكي (نيو هافن: مطبعة جامعة ييل ، 1988)؛ شوركين ، أطفال تيرمان (نيويورك: ليتل ، براون ، 1992)؛ وماي سيجوي ، تيرمان والموهوبين (لوس ألتوس: كوفمان ، 1975). مناقشة هنري كويل تأتي من Seagoe.

يمكن العثور على مناقشة ليام هدسون لقيود اختبارات الذكاء في تخيلات معاكسة: دراسة نفسية لتلميذ اللغة الإنجليزية (ميدلسكس: كتب بينجوين ، 1967). هدسون هو متعة مطلقة للقراءة.

دراسة كلية الحقوق في ميشيغان بعنوان "خريجي الأقليات في ميشيغان في الممارسة: النهر يمر عبر كلية الحقوق" ، بقلم ريتشارد أو ليمبيرت ، وديفيد إل تشامبرز ، وتيري ك . 2 (2000).

نُشر رد بيتريم سوروكين على ترمان في Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences (Chicago: Henry Regnery، 1956).

كاي بيرد ومارتن ج.شيروين ، الأمريكي بروميثيوس: انتصار ومأساة جي روبرت أوبنهايمر (نيويورك: كنوبف ، .(2005

كتب روبرت ج. ستيرنبرغ على نطاق واسع عن الذكاء العملي ومواضيع مماثلة. للحصول على حساب جيد غير أكاديمي ، انظر الذكاء الناجح: كيف يحدد الذكاء العملي والإبداعي النجاح في الحياة (نيويورك: بلوم ، .(1997

كما يجب أن يكون واضحًا ، أحببت كتاب أنيت لارو. إنها تستحق القراءة ، لأنني بدأت للتو في تحديد حجتها من "الطفولة غير المتكافئة: الطبقة ، والعرق ، والحياة الأسرية" (بيركلي: مطبعة جامعة كاليفورنيا ، .(2003

مناقشة أخرى ممتازة حول الصعوبات في التركيز على الذكاء فقط هي كتاب ستيفن ج .

للحصول على تقييم لطيف ولكنه نقدي لدراسة تيرمان ، راجع "العبقرية الزائلة: لويس تيرمان ودراسة ستانفورد" بقلم جريتشن كريوتر. تم نشره في تاريخ التعليم الفصلية ، 2لا. 1(مارس .18-6 :(1962

كتب لينكولن كابلان ، سكادين: القوة ، والمال ، وصعود إمبراطورية قانونية (نيويورك: فارار وستراوس وجيرو ، 1993)التاريخ النهائي لسكادين وآربس وثقافة الاستحواذ.

نُشر نعي ألكسندر بيكل في صحيفة نيويورك تايمز في 8نوفمبر 1974. نص مقابلته مأخوذ من مشروع التاريخ الشفوي للجنة اليهودية الأمريكية ، والذي تم أرشفته في مكتبة نيويورك العامة.

يكتب إروين أو.سميجل عن مكاتب المحاماة القديمة في نيويورك في The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man؟ (بلومنجتون: مطبعة جامعة إنديانا ، 1969). يتم سرد تفضيلات الموظفين الخاصة بهم في الصفحة 37.

كتب لويس أوشينكلوس أكثر من أي شخص آخر عن التغييرات التي حدثت في مكاتب المحاماة القديمة في مانهاتن في سنوات ما بعد الحرب. الاقتباس مأخوذ من كتابه The Scarlet Letters (New York: Houghton Mifflin ، 2003) ، ص. 153.

تم استكشاف الإبادة الاقتصادية التي واجهها المحامون في الطرف الأدنى من الطيف الاجتماعي خلال فترة الكساد في كتاب جيرولد س. أورباخ العدالة غير المتكافئة: المحامون والتغيير الاجتماعي في أمريكا الحديثة (أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد ، 1976) ، ص. 159.

يمكن الاطلاع على إحصائيات حول معدل المواليد المتقلب في أمريكا خلال القرن العشرين على http://www.infoplease.com/ipa/A0005067.html.

تم استكشاف تأثير "القاع الديموغرافي" في كتاب "ولادة وثروة" لريتشارد إيسترلين: تأثير الأرقام على الرفاهية الشخصية (شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو ، 1987). أنشودة H. Scott Gordon الظروف الأطفال المولودين خلال حوض صغير مأخوذة من p. 4 من خطابه الرئاسي أمام الجمعية الاقتصادية الغربية في الاجتماع السنوي في أنهايم ، كاليفورنيا ، في يونيو 1977 ، "في أن تكون محظوظًا ديموغرافيًا: الوقت الأمثل للولادة". هو مقتبس في الصفحة 31.

للحصول على حساب نهائي لظهور المحامين اليهود ، راجع Eli Wald، "The Rise and Fall of the WASP and Jewish Law Firms،" Stanford Law Review 60، no. 6 (2008): 1803.

روى لويس قصة عائلة بورغينيشت لهارولد إتش فريدمان ونشرت تحت عنوان "أسعد رجل: حياة لويس بورغينيشت" (نيويورك: أبناء جي بي بوتنام ، 1942).

لمزيد من المعلومات حول المهن المختلفة للمهاجرين في القرنين التاسع عشر والعشرين إلى أمريكا ، اقرأ كتاب توماس كيسنر الباب الذهبي: تنقل المهاجرين الإيطاليين واليهود في مدينة نيويورك 1880-1915 (نيويورك: مطبعة جامعة أكسفورد ، 1977).

يتضمن كتاب ستيفن شتاينبرغ الأسطورة العرقية: العرق والعرق والطبقة في أمريكا (بوسطن: مطبعة بيكون ، 1982) فصلاً رائعًا عن المهاجرين اليهود إلى نيويورك ، الذين أنا مدين لهم بشدة.

كان بحث لويز فاركاس جزءًا من أطروحة الماجستير في كوينز كوليدج: لويز فاركاس ، "الأنساب المهنية لليهود في أوروبا الشرقية وأمريكا ، 1880-1924 (نيويورك: كوينز كوليدج سبرينج أطروحة ، 1982).

كتب هاري إم. كودل عن كنتاكي ، جمالها ومشاكلها ، في .(Biography of a Depressed Area (Boston: Little ، Brown ، 1962 Night Comes to the Cumberlands: A

تم فحص تأثير تعدين الفحم على مقاطعة هارلان في "Social Disorganization and Reorganization in Harlan County، Kentucky"بقلم بول فريدريك كريسي في American Sociological Review 14، no. 3(يونيو 1949): 389-394.

تم وصف العداء الدموي والمعقد بين تيرنر وهوارد ، جنبًا إلى جنب مع نزاعات كنتاكي الأخرى ، في فيلم John Ed Pearceأيام الظلام المسلية: The Feuds of Eastern Kentucky(ليكسينغتون: مطبعة جامعة كنتاكي ، ، 1994(ص. 11.

تم تقييم المصادمات نفسها من منظور أنثروبولوجي بواسطة Keith F. Otterbeinفي "خمسة عداءات: تحليل جرائم القتل في شرق كنتاكي في أواخر القرن التاسع عشر ،" عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي ، 102لا. 2(يونيو 2000): 231-243.

ظهرت مقالة جيه كيه كامبل "الشرف والشيطان" في JG Peristiany(محرر) ، الشرف والعار: قيم مجتمع البحر الأبيض المتوسط (شيكاغو: مطبعة جامعة شيكاغو ، 1966).

يمكن العثور على الأصل الاسكتلندي الأيرلندي للمنطقة الخلفية الجنوبية ، بالإضافة إلى دليل صوتي للخطاب الاسكتلندي الأيرلندي ، في دراسة ديفيد هاكيت فيشر الضخمة للتاريخ الأمريكي المبكر ، Albion's Seed: Four British Folkways in America(أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد ، ، 1989) ص. 652.

معدل القتل المرتفع في الجنوب ، والطبيعة المحددة لهذه الجرائم ، تمت مناقشته بواسطة جون شيلتون ريد في Approach to Regional Culture One South: An Ethnic(باتون روج: مطبعة جامعة ولاية لويزيانا ، 1982).انظر ، على وجه الخصوص ، الفصل ، 11"أسفل خط "and Wesson. Smith

لمزيد من المعلومات حول الأسباب التاريخية للمزاج الجنوبي وتجربة الإهانة في جامعة ميشيغان ، انظر ثقافة الشرف: علم نفس العنف في الجنوب ، بقلم ريتشارد إ. نيسبيت ودوف كوهين (بولدر ، كولو: مطبعة ويستفيو ، ، 1996).

نُشرت دراسة رايموند د .

عمل كوهين ، مع جوزيف فانديلو ، وسيلفيا بوينتي ، وأدريان رانتيلا ، على دراسة أخرى حول الانقسام الثقافي الأمريكي بين الشمال والجنوب: "عندما تناديني بهذا ، ابتسم!" كيف تعمل معايير التأدب وأنماط التفاعل والعدوان معًا في الثقافة الجنوبية ، "علم النفس الاجتماعي الفصلية ، 62لا. 3 (1999): 257-275.

شر المجلس الوطني لسلامة النقل ، الوكالة الفيدرالية التي تحقق في حوادث الطيران المدني ، تقرير حوادث الطائرات عن تحطم الطائرة الكورية 801: NTSB / AAR-00/01

تعتمد الحاشية حول ثري مايل آيلاند بشكل كبير على تحليل كتاب تشارلز بيرو الكلاسيكي الحوادث العادية: التعايش مع تقنيات عالية المخاطر نيويورك: بيسك بوكس ، .(1984

تم حساب إحصائية الأخطاء السبعة لكل حادث من قبل المجلس الوطني لسلامة النقل في دراسة سلامة بعنوان "مراجعة الحوادث الرئيسية التي تنطوي على طاقم الطيران لشركات النقل الجوي الأمريكية ، من 1978حتى 0991" (دراسة السلامة .(1994 ، NTSB / SS-94/01

يمكن العثور على الحوار والتحليل المؤلمين لتحطم Avianca 052 في تقرير الحوادث الصادر عن مجلس سلامة النقل الوطني .AAR-91/04

تم تقديم دراسة أوتي فيشر وجوديث أوراسانو حول التخفيف في قمرة القيادة ، "التنوع الثقافي واتصالات الطاقم" ، في المؤتمر الخمسين للملاحة فضائية في أمستردام ، أكتوبر 1999. ونشرها المعهد الأمريكي للملاحة الجوية والفضائية.

تم الاستشهاد بالحوار بين قبطان Air Florida المنكوبة والضابط الأول في دراسة ثانية أجراها فيشر وأوراسانو ، "استراتيجيات تحدي الخطأ: دورها في نع الأخطاء وتصحيحها" ، والتي تم إنتاجها كجزء من المؤتمر الدولي الرابع عشر لبيئة العمل والعوامل البشرية والاجتماع السنوي الثاني والأربعون لجمعية هندسة البشرية في سان دييغو ، كاليفورنيا ، أغسطس .2000

تم حساب التأثير اللاواعي للجنسية على السلوك رسميًا بواسطة غيرت هوفستد وتم تحديده في عواقب الثقافة: مقارنة القيم والسلوكيات والمؤسسات والمنظمات عبر الأمم (ثاوزاند أوكس ، كاليفورنيا: منشورات سيج ، .(2001دراسة المصانع الفرنسية والألمانية التي اقتبسها في الصفحة 102تم إجراؤها بواسطة M. Brossard و M. Maurice ، "Existe-t il un modèle universel des plans d'organisation ؟ " 4 (1974): 482-495.

تم تنفيذ تطبيق أبعاد هوفستد على طياري الخطوط الجوية بواسطة روبرت ل. هيلمريتش وآشلي ميريت في "الثقافة في قمرة القيادة: هل تتكرر أبعاد هوفستد ؟ 3 "(مايو .301-283 :(2000

يُطلق على التحليل الثقافي لروبرت ل . .284-265 :(1994) 3

لاحظ Ho-min Sohn في جامعة هاواي عدم المبالغة اللغوية للخطاب الكوري مقارنة بالولايات المتحدة في ورقته "التواصل بين الثقافات في القيم المعرفية: الأمريكيون والكوريون" المنشور في . 136–93 : (1993) Language and Linguistics 9

لقراءة المزيد عن تاريخ زراعة الأرز وتعقيداتها ، انظر فرانشيسكا براي اقتصاديات الأرز: التكنولوجيا والتنمية في المجتمعات الآسيوية (بيركلي: مطبعة جامعة كاليفورنيا ، .(1994

تمت مناقشة منطق الأرقام الآسيوية مقارنة بنظيراتها الغربية في Stanislas Dehaene في (Oxford: Oxford University Press، 1997). The Number Sense: How the Mind Creates Mathematics

جراهام روب ، اكتشاف فرنسا (نيويورك: دبليو دبليو نورتون ، .(2007
تم تفصيل حياة! IKung الآمنة والممتعة بشكل مدهش في الفصل 4 من Man the Hunter ، محرر.
ريتشارد بي لي وإيرفن ديفور ، بمساعدة جيل ناش ميتشل (نيويورك: ألدين ، .(1968
تم حساب سنة عمل الفلاحين الأوروبيين من قبل أنطوان لافوازييه ونقلت من قبل BH
Slicher van Bath في التاريخ الزراعي لأوروبا الغربية ، 500-1850 م ، عبر. أوليف أورديش (نيويورك: سانت مارتن ، .(1963

أنشطة	أيام 12	النسبة المئوية
الحرث والبذر		5.8
حصاد الحبوب	28	13.6
صناعة القش والعربات	24	11.7
الدرس	130	63.1
عمل اخر	12	5.8
المجموع	206	100.0

تتناقض قدرية أمثال الفلاحين الروس مع الاعتماد على الذات للأمثال الصينية التي كتبها ر.
ديفيد أركوش في "إذا عمل الإنسان بجد فلن تكون الأرض كسولة - قيم ريادة الأعمال في أمثال الفلاحين الصينيين الشماليين" ، الصين الحديثة ، 10 لا. 4 (أكتوبر 1984): 461-479.
تم تقييم العلاقة بين متوسط درجات الطلاب الوطنية في TIMSS واستمرارهم في الإجابة على استبيان الطلاب المرفق بالاختبار في "متنبئون الفروق الوطنية في تحصيل طلاب الصف الثامن في الرياضيات والعلوم: بيانات من TIMSS للتعليم من ست دول. برنامج بحثي ، "بقلم إيرلينج إي. بوي ، وهنري ماي ، وجيما باركانيك ، وروبرت إف بوروش في مركز البحث والتقييم في السياسة الاجتماعية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة بنسلفانيا. تمت مراجعته في 28 فبراير 2002. الرسم البياني الذي يظهر النتائج يمكن رؤيته في الصفحة 9.

يمكن الاطلاع على نتائج اختبارات TIMSS على مدار السنوات على الموقع الإلكتروني للمركز الوطني لإحصاءات التعليم ، http://nces.ed.gov/timss/.

تحمل دراسة بريسيلا بلينكو عنوان "استمرارية المهام في المدارس الابتدائية اليابانية" ويمكن العثور عليها في إدوارد بوشامب ، محرر ، Windows on Japanese Education (New York: Greenwood Press، 1991).

مقال في مجلة نيويورك تايمز بقلم بول تاف ، "ما يلزم لتكوين طالب"
26)نوفمبر / تشرين الثاني ، (2006يفحص تأثير سياسة الحكومة "عدم ترك أي طفل" ، وأسباب الفجوة التعليمية ، وتأثير المدارس المستقلة مثل KIPP.

كينيث إم غولد ، ، School's In: The History of Summer Education in American Public Schools (New York: Peter Lang، 2002)هو سرد رائع بشكل غير متوقع لجذور العام الدراسي الأمريكي.

ألكساندر ، دوريس آر. إنتوايل ، وليندا إس. أولسون دراسة حول تأثير العطلة الصيفية تسمى "المدارس ، الإنجاز ، وعدم المساواة: منظور موسمي" ، المنشورة في تقييم التعليم وتحليل السياسات ، 23لا . 2(صيف .191–171 :(2001

تأتي الكثير من البيانات عبر الوطنية من كتاب مايكل جيه باريت ، "The Case for More School Days"الذي نُشر في مجلة Atlantic Monthlyفي نوفمبر ، 1990ص. 78.

يوضح ويليام إم ماكميلان بالتفصيل كيف ظهرت مخاوفه في مقدمة الطبعة الثانية من كتاب "تحذير من جزر الهند الغربية: مسالك لأفريقيا والإمبراطورية" (المملكة المتحدة: كتب بينجوين ، .1938).
تم تفصيل المآثر الجنسية والعقوبات المروعة للطبقة البيضاء الحاكمة في جامايكا من قبل تريفور برنارد في إتقان واستبداد ورغبة: توماس ثيستلوود وعباده في العالم الأنجلو جامايكي (تشابل هيل: مطبعة جامعة نورث كارولينا ، .2004).

وصف دونالد إل هورويتز فئة الألوان الوسيطة في جزر الهند الغربية ، والتي لم تُشاهد في الجنوب الأمريكي ، في "تمايز الألوان في الأنظمة الأمريكية للعبودية" ، مجلة التاريخ متعدد التخصصات ، 3رقم 3(شتاء .541– 509 :(1973

إحصاءات السكان والتوظيف بين الطبقات ذات الألوان المختلفة في جامايكا الخمسينيات مأخوذة من مقال ليونارد بروم "التمايز الاجتماعي لجامايكا" 2 American Sociological Review 19، no.(أبريل .115-125 :(1954

تم استكشاف تقسيمات اللون داخل العائلات من قبل فرناندو هنريكس في "قيم اللون في المجتمع الجامايكي" ، المجلة البريطانية لعلم الاجتماع ، 2 رقم. 2(يونيو .121 - 115 :(1951
خبرات جويس جلادويل كامرأة سوداء في المملكة المتحدة هي من Brown Face ، Big Master (لندن: Inter-Varsity Press ، 1969). إنه كتاب رائع. أوصي به بشدة -على الرغم من أنه ، كما يمكنك أن تتخيل ، قد أكون متحيزًا بعض الشيء.

*الطريقة التي يختار بها الكنديون لاعبي الهوكي هي مثال جميل لما أطلق عليه عالم الاجتماع روبرت ميرتون "نبوءة تحقق ذاتها" -حالة حيث "تعريف خا جعل المفهوم الأصلي الخاطئ يأتي. حقيقي." يبدأ الكنديون بتعريف خاطئ لمن هم أفضل لاعبي الهوكي في سن التاسعة والعاشرة. إنهم يختارون فقط الأكبر سنًا كل عام. لكن الطريقة التي يعاملون بها هؤلاء "كل النجوم" تنتهي بجعل حكمهم الأصلي الخاطئ يبدو صحيحًا. كما يقول ميرتون: "هذه الصحة الخادعة للنبوءة التي تحقق ذاتها تديم عهد الخطأ. لأن النبي سوف يستشهد بالمسار الفعلي للأحداث على أنه

دليل على أنه كان على حق منذ البداية ."

يمكن للاعب كرة السلة غير الناضج جسديًا في مدينة أمريكية أن يلعب كرة السلة لساعات عديدة في عام معين مثل طفل أكبر سنًا نسبيًا نظرًا لوجود الا خاص المستعدين للعب. إنها ليست مثل هوكي الجليد ، حيث تحتاج إلى حلبة للتزلج. يتم حفظ كرة السلة من خلال سهولة الوصول إليها ووجودها في كل مكان.

يمكن ربط المزيد من الظواهر الاجتماعية بالعمر النسبي. على سبيل المثال ، وجد بارنسلي واثنان من زملائه ذات مرة أن الطلاب الذين يحاولون الانتحار هم أيضًا أ دراسي.

تفسيرهم هو أن الأداء المدرسي الضعيف يمكن أن يؤدي إلى الاكتئاب. ومع ذلك ، فإن العلاقة بين العمر النسبي والانتحار ليست بنفس وضوح العلاقة بينهما

تاريخ الميلاد والنجاح الرياضي.

*قدم عالم الاجتماع سي. رايت ميلز ملاحظة إضافية حول تلك المجموعة الخاصة من ثلاثينيات القرن التاسع عشر. نظر إلى خلفيات نخبة الأعمال الأمريكية ن. في معظم الحالات ، ليس من المستغرب ، أنه وجد أن قادة الأعمال ينحدرون من خلفيات متميزة. الاستثناء الوحيد؟ مجموعة .1830sهذا يوضح مدى ضخامة الميزة

ولدت في ذلك العقد. كانت هذه هي المرة الوحيدة في التاريخ الأمريكي التي كان فيها من ولدوا في ظروف متواضعة يتمتعون برؤية واقعية للثروات الحقيقية. يكتب: "أفضل وقت خلال تاريخ الولايات المتحدة للفتى الفقير الطموح لتحقيق نجاح تجاري مرتفع

ولد حوالي عام " .1835

*تم إنشاء اختبار الذكاء الفائق بواسطة رونالد ك.هوفلين ، وهو نفسه شخص يتمتع بمعدل ذكاء مرتفع بشكل غير عادي. إليك نموذج سؤال من قسم الم جة _

لـ "?Nestإذا كنت تريد معرفة الإجابة ، أخشى أنه ليس لدي أي فكرة.

*لتكوين فكرة عما كان عليه كريس لانغان أثناء نشأته ، ضع في اعتبارك الوصف التالي للطفل المسمى ، "L"والذي كان معدل ذكاءه في نفس النطاق 0

، Leta Stetter Hollingworthالذي كان من أوائل علماء النفس الذين درسوا الأطفال الموهوبين بشكل استثنائي. كما يوضح الوصف ، فإن معدل الذكاء 200مرتفع حقًا: "سعة الاطلاع لدى Young L كانت مذهلة.

وضع شغفه بالدقة العلمية والشمولية معيارًا عاليًا للإنجاز. لقد كان كبيرًا نسبيًا وقويًا ومثيرًا للإعجاب ، وكان يطلق عليه باعتزاز لقب "الأستاذ". كانت مواقفه وقدراته موضع تقدير من قبل كل من التلاميذ والمعلمين. غالبًا ما كان يُسمح له بإلقاء محاضرات (لمدة تصل إلى ساعة) حول موضوع معين ، مثل تاريخ الساعات والنظريات القديمة لبناء المحرك والرياضيات والتاريخ. قام ببناء من الاحتمالات والنهايات (بكرات شريط الآلة الكاتبة ، على سبيل المثال) ساعة محلية الصنع من النوع النطاقي لتوضيح بعض مبادئ قياس الوقت ، وقد تم إعداد هذه الساعة قبل الفصل الدراسي أثناء وحدة الإثراء في "الوقت والوقت" لإثبات بعض مبادئ قياس الوقت. كانت دفاتر ملاحظاته روائع العرض العلمي.

"كونه مستاءً مما اعتبره المعاملة غير الملائمة للسفر البري في وحدة صفية في" النقل ،"وافق

كان ذلك الوقت محدودًا جدًا لإنصاف كل شيء. لكنه أصر على أنه "على الأقل كان يجب عليهم تغطية النظرية القديمة". كمشروع إضافي وتطوعي ، "جلب رسومات تفصيلية وحسابات للنظريات القديمة للمحركات والقاطرات وما إلى ذلك" ... كان في ذلك الوقت يبلغ من العمر 10سنوات. "

*الجواب هو أن غطاء فتحة الدخول المستدير لا يمكن أن يقع في فتحة التفتيش ، بغض النظر عن مقدار تحريفها وتدويرها. علبة غطاء مستطيل: كل ما لآن _

الحصول على وظيفة في .Microsoft

*وضع "أصولي الذكاء" آرثر جنسن ذلك على هذا النحو في كتابه عام 1980التحيز في الاختبار العقلي (ص :(113بسبب مستوى قدرتهم العقلية العامة ، ادية

(حوالي معدل الذكاء ، (50أو يمكنهم أو لا يستطيعون إتقان المادة التقليدية للمدرسة الابتدائية (حوالي معدل الذكاء ، (75أو يمكنهم أو لا يمكنهم النجاح في المناهج الأكاديمية أو الإعدادية للكلية من خلال

المدرسة الثانوية (حول معدل الذكاء

ي محترف أ و

م نسبيًا من حيث التطلعات المهنية العادية ومعايير النجاح. هذا لا يعني أنه لا توجد اختلافات حقيقية بين

القدرات الفكرية التي يمثلها معدل الذكاء 115و 150أو حتى بين معدل الذكاء 150و .180لكن الاختلافات في معدل الذكاء في هذا الجزء العلوي من المقياس لها آثار شخصية أقل بكثير من العتبات

فقط. الموصوفة وهي عمومًا أقل أهمية للنجاح بالمعنى الشعبي من بعض سماته

والشخصية والطابع."

*فقط لنكون واضحين: لا تزال الحالة هي أن هارفارد تنتج عددًا من الفائزين بجائزة نوبل أكثر من أي مدرسة أخرى. فقط انظر إلى تلك القوائم.

تظهر جامعة هارفارد على كليهما ، ما مجموعه ثلاث مرات. تظهر مدرسة مثل Holy Cross مرة واحدة فقط. لكن ألا تتوقع أن تفوز مدارس مثل جامعة هارفارد بجائزة نوبل أكثر مما تفوز به؟ تعد جامعة هارفارد ، بعد كل شيء ، أغنى وأعرق مدرسة في التاريخ ولديها مجموعة مختارة من أذكى الطلاب الجامعيين في جميع أنحاء العالم.

*للتعرف على مدى سخافة عملية الاختيار في مدارس النخبة في رابطة Ivy League ، ضع في اعتبارك الإحصائيات التالية. في عام 2008 ، تقدم 462، في العالم إلى جامعة هارفارد. من بين هؤلاء الطلاب ، حصل 2500 منهم على 800 درجة مثالية في اختبار SAT للقراءة النقدية وحصل 3300 على درجة مثالية في اختبار SAT للرياضيات. تم تصنيف أكثر من 3300 في المرتبة الأولى في فصلهم بالمدرسة الثانوية. كم عدد الذين قبلتهم هارفارد؟ حوالي 1600 ، أي أنهم رفضوا 93 من كل 100 متقدم. هل من الممكن حقًا أن نقول إن أحد الطلاب من جامعة هارفارد والآخر ليس كذلك ، في حين أن كلاهما لديه سجلات أكاديمية متطابقة -وكاملة؟

بالطبع لا. هارفارد غير أمينة. شوارتز على حق. يجب أن يكون لديهم يانصيب فقط.

*ها هي إجابات طالب آخر. قد يكون هذا أفضل من بول: "(بريك). لكسر نوافذ السرقة ، لتحديد عمق الآبار ، لاستخدامها كذخيرة ، كبندول ، لممارسة النحكجزء من النحت التجريدي ، كوش ، ثقل ، وزن لإلقاء الأشياء في النهر ، وما إلى ذلك ، كمطرقة ، احتفظ بالباب مفتوحًا ، أو ممسحة القدم ، أو استخدمه كأنقاض لملء المسار ، والسد ، والوزن على المقياس ، لدعم الطاولة المتذبذبة ، وثقل الورق ، كمدفأة نار ، لسد فجوة الأرانب. "

*تشير معظم التقديرات إلى أن نسبة التوري

_

*المحامي والروائي لويس أوشينكلوس ، الذي ينتمي إلى حد كبير للمؤسسة القانونية القديمة WASP-y للأحذية البيضاء في نيويورك ، لديه مشهد في كتال
_
إلى الكراهية التي شعرت بها شركات وسط المدينة تجاه قانون الاستحواذ. يشرح محامي الاستحواذ لزوجة شريكه القانوني: "واجه الأمر ، يا عزيزي ، أنا وزوجك ندير شركة من المخادعين".

يتابع: "في الوقت الحاضر عندما يرغب المرء في الحصول على شركة لا ترغب في الاستحواذ ، فإن محامي الفرد يجلب جميع أنواع الدعاوى المزعجة لحملها على تغيير رأيها. نحن نقاضي سوء الإدارة من قبل المديرين ، والأرباح غير المدفوعة ، وانتهاك اللوائح ، والإصدار غير السليم للمخزون. ندعي سوء سلوك جنائي ؛ نحن نصرخ حول مكافحة الاحتكار. نحن نقاضي الالتزامات القديمة والمشكوك فيها. وسيجيب محامي خصمنا بمطالب مفرطة لجميع ملفاتنا ويسعى إلى الاستجوابات التي لا نهاية لها من أجل إغراق عميلنا في مجموعة شابكة ميؤوس منها من الروتين.... إنها ببساطة حرب ، وأنت تعرف الصفة التي تنطبق على ذلك وعلى الحب ."

*أفضل تحليل لكيفية تحول الشدائد إلى فرصة للمحامين اليهود قام به الباحث القانوني إيلي والد. كان والد حريصًا على توضيح النقطة التي مفادها أن فلفوز في اليانصيب. لقد أتيحت لهم الفرصة واغتنموها. كما يقول والد: "كان المحامون اليهود محظوظين وقد ساعدوا أنفسهم. هذه أفضل طريقة لوضعها.

لقد استغلوا الظروف التي حلت في طريقهم. كان الجزء المحظوظ هو عدم رغبة شركات WASP في الدخول في قانون الاستحواذ. لكن كلمة الحظ هذه تفشل في جذب العمل والجهود والخيال والعمل على الفرص التي قد تكون
كانت مخفية وليست واضحة ."

Janklow *و ، Nesbitالوكالة التي بدأها ، هي في الواقع وكالتي الأدبية. هكذا سمعت عن تاريخ عائلة جانكلو.

_

*أدرك أنه يبدو من الغريب الإشارة إلى المهاجرين اليهود الأمريكيين على أنهم محظوظون عندما كانت العائلات والأقارب الذين تركوا وراءهم في أوروبا ء ع ، _

صور بورغينيت عن غير قصد هذه المؤثرة في مذكراته ، التي نُشرت عام .1942أطلق عليها اسم "أسعد رجل". بعد فصول عديدة مليئة بالتفاؤل والبهجة ، ينتهي الكتاب بالواقع الواقعي لأوروبا التي يهيمن

عليها النازيون. كان قد تم نشر أسعد رجل في عام ، 1945عندما كانت القصة الكاملة ل

كانت الهولوكوست معروفة ، ويتخيل المرء أنه كان من الممكن أن يكون لها عنوان مختلف تمامًا.

*فقط لنكون واضحين: القول بأن العمل في صناعة الملابس كان ذا معنى لا يعني إضفاء الطابع الرومانسي عليه. لقد كان عملاً شاقًا للغاية وفي كثير من ـدد أحد الاستطلاعات في تسعينيات القرن التاسع عشر متوسط أسبوع العمل بأربع وثمانين ساعة ، أي اثنتي عشرة ساعة في اليوم.

في بعض الأحيان ، كان أعلى. كتب David Von Drehle في كتابه " :Triangle: The Fire That Changed America خلال الموسم المزدحم ، لم يكن من غير المألوف أن تجد عمالًا على مقاعد أو كراسي مكسورة ، ينحنون على الخياطة أو المكواة الساخنة ، من الساعة 5 صباحًا حتى 9 مساءً ، مائة ساعة أو أكثر في الأسبوع. في الواقع ، قيل إنه خلال المواسم المزدحمة ، لم يتوقف صوت الطحن لآلات الخياطة تمامًا في الجانب الشرقي الأدنى ، ليلاً أو نهارًا ."

_

*التفسير التقليدي للنجاح اليهودي ، بالطبع ، هو أن اليهود يأتون من ثقافة مثقفة ومتعلمة. إنهم مشهورون بـ "أهل الكتاب". هناك بالتأكيد شيء لذلك. هب إلى كلية الحقوق. كانوا أبناء عمال الملابس. ولم تكن ميزتهم الحاسمة في تسلق السلم المهني هي الصرامة الفكرية التي تحصل عليها من دراسة التلمود. لقد كان الذكاء العملي والدهاء الذي تحصل عليه من مشاهدة والدك وهو يبيع مآزر في شارع هيستر.

*كتاب ديفيد هاكيت فيشر Albion's Seed: Four British Folkways in Americaهو العلاج الأكثر تحديدًا وإقناعًا لفكرة أن الموروثات الثقافية تلقي ب،

، The Tipping Pointفستتذكر أن مناقشة Paul Revereمأخوذة من كتاب (.Paul Revere's Ride في ، Albion's Seedيجادل فيشر بأن هناك أربع هجرات بريطانية مميزة إلى أمريكا في أول 150

سنوات: أول المتشددون ، في ثلاثينيات القرن السادس عشر ، الذين أتوا من إيست أنجليا إلى ماساتشوستس ؛ ثم كافالييرز والخدم ، الذين أتوا من جنوب إنجلترا إلى فيرجينيا في منتصف القرن السابع

عشر ؛ ثم الكويكرز ، من شمال ميدلاندز إلى وادي ديلاوير بين أواخر القرن السابع عشر وأوائل القرن الثامن عشر ؛ وأخيرًا ، سكان المناطق الحدودية إلى المناطق الداخلية من الأبلاش في القرن الثامن عشر.

يجادل فيشر ببراعة أن هذه الثقافات الأربع -كل منها بعمق

مختلفة —تميز تلك المناطق الأربع من الولايات المتحدة حتى يومنا هذا.

*أجرى كوهين تجارب أخرى يبحث مرة أخرى عن دليل على "الجنوب" ، وفي كل مرة يجد نفس الشيء. قال "ذات مرة ، أزعجنا الطلاب بمضايقات مستمصوراً من طفولتهم. إنهم يفعلون هذا مع الكونفدرالية ، وهو أحمق. يفعل كل هذه الأشياء لإزعاج الموضوع بإصرار. سيخوض رسوماته ويرميها في سلة المهملات ويضرب الموضوع. سوف يسرق أقلام التلوين الخاصة بالموضوع ولن يعيدها. يستمر في استدعاء الموضوع ، "Slick"ويقول ، "سأضع اسمك على الرسم الخاص بك" ، ويكتب ."Slick"ما تجده هو أن الشماليين يميلون إلى إظهار مظاهر الغضب ، ج نقطة معينة ، وعند هذه النقطة يستقرون. من غير المرجح أن يغضب الجنوبيون في وقت مبكر. لكن في مرحلة ما يلحقون بالشمال ويطلقون النار عليهم. هم أكثر عرضة للانفجار ، وأكثر تقلبًا ، وأكثر تفجيرًا بكثير ."

*كيف تنتقل هذه الأنواع من المواقف من جيل إلى جيل؟ من خلال الميراث الاجتماعي. فكر في الطريقة التي تستمر بها اللهجات مع مرور الوقت. يشير ديفيد هاكيلاتشيا _ قالوا: "أين ، ثار هناك ، صعب للتأجير ، مخلوق لمخلوق ، سارتين بالتأكيد ، غوين للذهاب ، ضرب من أجله ، إنه من أجل الضرب ، بعيدًا عن النار ، دييف للصم ، فطائر للسم ، نيكيد للعراة ، إيتش للحكة ، بوش للأدغال ، مشاجرة للمصارعة ، تشاو للمضغ ، بوش للدفع ، شيت للإغلاق ، با-إيت للمضرب ، بيها من أجل كن ، أضيق لـ الضيق ، اللفاف للنافذة ، الأوسع للأرملة ، والشباب للصغار. "ندرك أن؟ إنها نفس الطريقة التي يتحدث بها العديد من سكان الريف في جبال الأبلاش اليوم. مهما كانت الآلية التي تمر على أنماط الكلام ، فمن المحتمل أن تمر عبر أنماط سلوكية وعاطفية

أيضًا.

*كانت الخطوط الجوية الكورية تسمى الخطوط الجوية الكورية قبل أن تغير اسمها بعد حادث غوام. وكان حادث بحر بارنتس في الواقع سبقه حادثان أخريان في عامي 1971 و1976.

*هذا صحيح ليس فقط في حوادث الطائرات. هذا صحيح بالنسبة لجميع الحوادث الصناعية تقريبًا. أحد أشهر الحوادث في التاريخ ، على سبيل المثال ، د

النووية في بنسلفانيا في عام 1979. وقد أصابت جزيرة ثري مايل الجمهور الأمريكي بصدمة شديدة لدرجة أنها تسببت في وقوع صناعة الطاقة النووية الأمريكية في حالة من الانهيار الذي لم يحدث أبدًا.

تعافى بشكل تام. لكن ما حدث بالفعل في ذلك المفاعل النووي بدأ على أنه شيء بعيد كل البعد عن الدراماتيكية. كما يوضح عالم الاجتماع تشارلز بيرو في كتابه الكلاسيكي العادي

في الحوادث ، كان هناك انسداد روتيني نسبيًا فيما يسمى بـ "صقل" النبات -وهو نوع من فلتر المياه العملاق. تسبب الانسداد في تسرب الرطوبة إلى نظام الهواء بالمحطة ، مما أدى إلى تعطل صمامين عن غير قصد وإيقاف تدفق الماء البارد إلى مولد البخار بالمحطة. مثل جميع المفاعلات النووية ، كان لدى ثري مايل آيلاند نظام تبريد احتياطي لهذا الموقف على وجه التحديد. ولكن في ذلك اليوم بالذات ، ولأسباب لا يفهمها أحد حقًا ، لم تكن صمامات نظام النسخ الاحتياطي مفتوحة. قام شخص ما بإغلاقها ، وتم حظر مؤشر في غرفة التحكم يوضح أنها مغلقة بواسطة علامة إصلاح معلقة من مفتاح فوقها.

ترك هذا المفاعل معتمدًا على نظام احتياطي آخر ، وهو نوع خاص من صمامات التنفيس. ولكن ، لحسن الحظ ، لم يكن صمام الإغاثة يعمل بشكل صحيح في ذلك اليوم أيضًا. لقد ظل مفتوحًا عندما كان من المفترض أن يغلق ، ومما زاد الطين بلة ، أن مقياسًا في غرفة التحكم كان يجب أن يخبر المشغلين أن صمام الإغاثة لا يعمل ، لم يكن يعمل في حد ذاته. بحلول الوقت الذي أدرك فيه مهندسو ثري مايل آيلاند ما كان يحدث ، اقترب المفاعل بشكل خطير من الانهيار.

لم يحدث خطأ واحد كبير في جزيرة ثري مايل. بدلاً من ذلك ، وقعت خمسة أحداث غير مرتبطة تمامًا في تسلسل ، كل منها ،

لو حدث ذلك في عزلة ، لما تسبب في أكثر من زوبعة في التشغيل العادي للمحطة.

*نعلم هذا لأن المضيفة نجت من الحادث وأدلت بشهادتها في التحقيق.

وبالمثل ، يشير هوفستد إلى دراسة أجريت قبل بضع سنوات قارنت بين مصانع ألمانية وفرنسية كانت في نفس الصناعة وكانت بنفس الحجم تقريبًا. 26٪ بالمائة من موظفيها في مناصب إدارية ومتخصصة ؛ الألمان .16٪علاوة على ذلك ، دفع الفرنسيون لإدارتهم العليا أكثر بكثير مما دفعه الألمان. جادل هوفستد بأن ما نراه في تلك المقارنة هو اختلاف في المواقف الثقافية تجاه التسلسل الهرمي. الفرنسيون لديهم

مؤشر مسافة القوة ضعف مؤشر الألمان. إنهم يطلبون ويدعمون التسلسل الهرمي بطريقة لا يفعلها الألمان ببساطة.

*فيما يلي أهم خمس معالجات PDI تجريبية حسب البلد. إذا قارنت هذه القائمة بترتيب حوادث الطائرات حسب البلد ، فستتطابق بشكل وثيق للغاية.

1. البرازيل

2. كوريا الجنوبية

3. المغرب

4. المكسيك

5. الفلبين

أدنى خمس معالجات PDI تجريبية حسب البلد هي:

15. الولايات المتحدة

16. أيرلندا

17. جنوب أفريقيا

18. استراليا

19. نيوزيلندا

*في اختبارات المقارنة الدولية ، يحصل جميع الطلاب من اليابان وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ وسنغافورة وتايوان على نفس النتيجة تقريبًا في الرياضيات الولايات المتحدة وفرنسا وإنجلترا وألمانيا والدول الصناعية الغربية الأخرى في مكان ما بين 26و 36في المائة. هذا فرق كبير.

†ادعاء لين بأن الآسيويين يتمتعون بمعدلات ذكاء أعلى تم دحضه ، بشكل مقنع ، من قبل عدد من الخبراء الآخرين ، الذين أظهروا أنه استند في حجته ع ر

ناسب من المنازل الحضرية ذات الدخل المرتفع. جيمس فلين ، ربما يكون الخبير الرائد في العالم في مجال الذكاء ، قدم لاحقًا مطالبة مضادة رائعة. ويقول إن معدل الذكاء لدى الآسيويين كان تاريخياً

أقل قليلاً من معدل الذكاء للبيض ، مما يعني أن هيمنتهم في الرياضيات كانت على الرغم من معدل ذكائهم ، وليس بسببه. تم توضيح حجة فلين في كتابه الآسيوي

الأمريكيون: Achievement Beyond IQ (1991).

*نقطتان صغيرتان. البر الرئيسي للصين ليس مدرجًا في هذه القائمة لأن الصين لم تشارك بعد في دراسة TIMSS. لكن حقيقة أن تايوان وهونغ كونغ في ما يكون أيضًا جيدًا حقًا.

ثانيًا ، وربما الأهم من ذلك ، ما الذي يحدث في شمال الصين ، وهو ليس مجتمع زراعة الأرز الرطب ولكن تاريخياً ثقافة زراعة القمح ، مثل أوروبا الغربية إلى حد كبير؟ هل هم جيدون في الرياضيات أيضًا؟ الجواب المختصر هو أننا لا نعرف. ومع ذلك ، يشير عالم النفس جيمس فلين إلى أن الغالبية العظمى من المهاجرين الصينيين إلى الغرب -الأشخاص الذين أدوا أداءً جيدًا في الرياضيات هنا -هم من جنوب الصين. الطلاب الصينيون الذين يتخرجون في الجزء العلوي من فصلهم في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا هم من نسل أشخاص من دلتا نهر اللؤلؤ. ويشير أيضًا إلى أن أقل الأمريكيين الصينيين تحقيقًا هم من يُطلق عليهم سزي ياب

الأشخاص ، الذين يأتون من أطراف الدلتا ، "حيث كانت التربة أقل خصوبة والزراعة أقل كثافة."

†هناك بالفعل مؤلفات علمية مهمة تقيس "الثبات" الآسيوي. في دراسة نموذجية ، أعطت Priscilla Blinco مجموعات كبيرة من طلاب الصف الأول لت

بقياس المدة التي عملوا فيها قبل أن يستسلموا. استمر الأطفال الأمريكيون ، في المتوسط ، 9.47 دقيقة. استمر الأطفال اليابانيون لمدة 13.93 دقيقة ، أي ما يقرب من 40 في المائة أطول.

_ "K ". إلى KIPP يرمز*

*سجل لاري براي الرقم القياسي العالمي الحديث لقذف الحجر عام 1981: 437 مترا. من الواضح ، على تلك المسافة ، الدقة يعاني.

*كتب وزير الدفاع الإسرائيلي موشيه ديان -مهندس النصر المذهل لإسرائيل في حرب الأيام الستة عام - 1967

مقال عن قصة داود وجليات. بحسب ديان ، "لم يحارب داود جليات بأقل من ذلك بل (على العكس) بأسلحة متفوقة ؛ وعظمته لم تكن في استعداده لخوض معركة ضد شخص أقوى منه بكثير. ولكن في معرفته بكيفية استغلال سلاح يمكن من خلاله لشخص ضعيف أن ينتهز الميزة ويصبح أقوى ."

محتويات

غطاء

صفحة عنوان الكتاب

مرحباً

إخلاص

مقدمة

لغز روزيتو "هؤلاء الناس كانوا يموتون من الشيخوخة.
هذا كل شيء."

الجزء الأول: الفرصة

واحد

تأثير ماثيو "لأن كل من له سيعطى ، ويكون له الكثير. واما من ليس له فسيؤخذ منه ايضا
ما عنده. -متى 25:29

اثنين

قاعدة 10000 ساعة "في هامبورغ ، كان علينا اللعب
لمدة ثماني ساعات."

ثلاثة

مشكلة العباقرة ، الجزء 1 "معرفة معدل ذكاء الصبي لا يفيد كثيرًا إذا كنت تواجه مجموعة من الأولاد
الأذكياء."

أربعة

مشكلة العباقرة ، الجزء 2 "بعد مفاوضات مطولة ، تم الاتفاق على وضع روبرت تحت المراقبة".

خمسة

الدروس الثلاثة لجو فلوم "ماري حصلت على ربع".

الجزء الثاني: الإرث

ستة

هارلان ، كنتاكي "مت مثل الرجل ، كما فعل
أخوك!"

سبعة

النظرية العرقية لتحطم الطائرة "أيها الكابتن ، رادار الطقس ساعدنا
كثيرًا."

ثمانية اختبارات لحقول الأرز والرياضيات "لا أحد يستطيع أن ينهض قبل الفجر ثلاثمائة وستين يومًا في السنة يفشل في جعل عائلته غنية".

تسع
صفقة ماريتا "جميع أصدقائي الآن من كيب".

الخاتمة
قصة جامايكية "إذا ولدت ذرية من الأطفال الصغار الملونين ، فسيتم تحريرهم."

شكر وتقدير

عن المؤلف

كتب مالكولم جلادويل

اشادة بمالكولم جلادويل المتطرفة

دليل مجموعة القراءة

محادثة مع مالكولم جلادويل

أسئلة وموضوعات للمناقشة

معاينة لداود وجليات

ملحوظات

حقوق النشر

حقوق النشر

237 Park Avenue، New York، NY 10017 littlebrown.com twitter.com/littlebrown facebook.com/littlebrownandcompany
Little، Brown and Company Hachette Book Group

الطبعة الأولى للكتب الإلكترونية: نوفمبر 2008

يوفر مكتب Hachette Speakers Bureau مجموعة كبيرة من المؤلفين لأحداث التحدث. لمعرفة المزيد ، انتقل إلى hachettespeakersbureau.com أو اتصل بالرقم 376-6591 (866).

ردمك 978-0-316-04034-1

3 ه